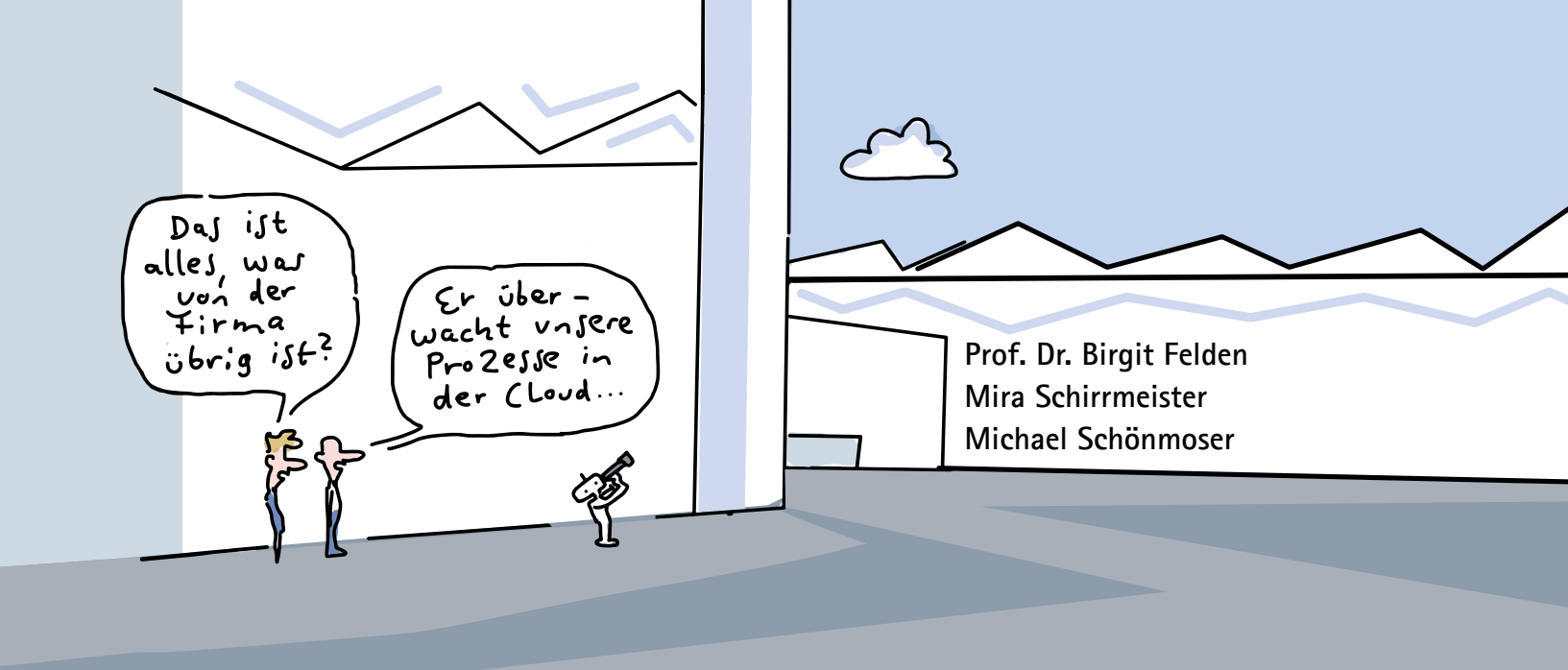


Prof. Dr. Birgit Felden
Mira Schirrmeister
Michael Schönmoser

Familien-Unternehmen-Zukunft

Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf größere Familienunternehmen in Deutschland

Familien-Unternehmen-Zukunft

Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf größere Familienunternehmen in Deutschland

Impressum

Bibliographische Informationen der Deutschen Bibliothek.
Die Deutschen Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.de abrufbar.

Familien-Unternehmen-Zukunft - Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf größere Familienunternehmen in Deutschland
Edition EMF - Band 10

EMF - Institut der HWR Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin
www.emf-institut.org

Herausgeber: Prof. Dr. Birgit Felden
Autoren: Prof. Dr. Birgit Felden, Mira Schirrmeister, Michael Schönmoser

Verlag: Flying Kiwi Media GmbH, Dollerup www.flying-kiwi.de

1. Auflage 2018
Druck: www.Online-Druck.biz
Grafische Gestaltung: Gabriel Graf
Illustrationen: Dirk Meissner
ISBN: 978 3940989 36 9
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit dem schriftlichen Einverständnis der Autoren.

Familien-Unternehmen-Zukunft

Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf größere Familienunternehmen in Deutschland

Prof. Dr. Birgit Felden, Mira Schirrmeister, Michael Schönmoser

Inhalt

Geleitwort 13

Zukunfts-Szenarien 15
Newsletter 1: Weltweite Wertschöpfungsnetzwerke, Strategiegespräche am virtuellen Lagerfeuer und Chefs auf dem Jakobsweg 15
Newsletter 2: Outsourcing-Profis, Identitätsverlust nach massivem Stellenabbau und Heuschrecken im Gesellschafterkreis 24
Newsletter 3: Wem die Stunde schlägt: Neuland blieb Neuland, Rückzug in die Provinz und hoffnungsloser Kampf ums Überleben 34

1. Einleitung 45

2. Forschungsdesign 50
2.1 Literaturrecherche und Auswertung 52
2.2 Erste Delphi-Befragung 54
2.3 Qualitative Befragung 56
2.4 Zweites Delphi mit Miniszenarien 57
2.5 Szenario-Prozess 60
2.6 Exkurs: Der erste EQUA-Think Tank 63

3. Forschungsstand 65
3.1 Familienunternehmensforschung 65
3.2 Gesellschaftlicher Wandel und Familienunternehmen 70

4. Theoretisches Modell 75
4.1 Drei-Kreise-Modell und systemtheoretische Ansätze 76
4.2 Feldtheorie: Familienunternehmen als strategische Handlungsfelder 78
4.3 Familiness und Feldtheorie 84
4.4 Wandel und Stabilität im Feld Familienunternehmen 86

5. Dynamiken des Wandels 90
5.1 Demografischer Wandel in Deutschland 95
5.2 Individualisierung 99
5.3 Wertewandel 103
5.4 Vielfalt 105
5.5 Globalisierung 109
5.6 Flexibilisierung der Arbeit 110
5.7 Digitalisierung 112
5.8 Nachhaltigkeit 115
5.9 Wirtschaftliches Umfeld 117
5.10 Gesellschaftliches Umfeld 119

6. Erste Delphi-Befragung 121
6.1 Durchführung des ersten Real-Time Delphi 124
6.2 Auswertung des ersten Real-Time Delphi 125
6.3 Ergebnisse des ersten Real-Time Delphi 127
6.3.1 Themenfeld Unternehmerfamilie 127
6.3.2 Themenfeld Familienunternehmen 137
6.3.3 Umfeld von Familienunternehmen 145

7. Perspektiven aus den Interviews 156
7.1 Konzeption und Durchführung der qualitativen Interviews 157
7.2 Auswertung der Interviews 159
7.3 Ergebnisse: Einschätzungen zur Entwicklung von Unternehmerfamilien 161
7.3.1 Demografischer Wandel 161
7.3.2 Vielfalt 163
7.3.3 Individualisierung 164
7.3.4 Wertewandel 172
7.4 Ergebnisse: Einschätzungen zur Entwicklung von Familienunternehmen 172
7.4.1 Globalisierung 172
7.4.2 Flexibilisierung der Arbeit 177
7.4.3 Digitalisierung 184
7.4.4 Nachhaltigkeit 194
7.5 Ergebnisse: Einschätzungen zum Umfeld von Familienunternehmen 195
7.6 Schlussfolgerungen aus der Interviewauswertung 197

8. Zweite Delphi-Befragung mit Miniszenarien 201
8.1 Erstellung des zweiten Real-Time Delphi 202
8.2 Auswertung des zweiten Real-Time Delphi 205
8.3 Ergebnisse des zweiten Real-Time Delphi: Rohszenarien 207

9. Szenarien 208
9.1 Rahmenbedingungen für das Jahr 2030 209
9.2 Szenario 1: Familienunternehmen als Erfolgsmodell 211
9.3 Szenario 2: Familienunternehmen verlieren ihre Identität 213
9.4 Szenario 3: Familienunternehmen als Auslaufmodell 215

10. Fazit 218

Abbildungsverzeichnis 221

Literatur 223

Linkverzeichnis 234

Anhang 236
A1. Transkriptionsregeln für Interviews Familien-Unternehmen-Zukunft 236
A2. Konstruktion der Szenarien für das zweite Real-Time Delphi 238
A3. Szenarienmatrix 267
A4. Experten und Interviewpartner 272

Geleitwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

ich freue mich sehr, Ihnen in diesem zehnten Band der EMF-Schriftenreihe ein Projekt vorstellen zu dürfen, das einen Vorgänger hat, der bereits im sechsten Band dieser Schriftenreihe unter dem Titel: „Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030 - Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell?" veröffentlicht wurde.

„Nein, ist es nicht," so das Ergebnis unserer damaligen Forschung über kleine Familienunternehmen in Berlin. Die innovative Methodik und die solide wissenschaftliche Arbeit hat die EQUA-Stiftung aus München bewogen, ein darauf aufbauendes Projekt zu finanzieren, das diese Fragestellung auf große Familienunternehmen in Deutschland überträgt. Die Antworten darauf finden Sie in diesem Band der EMF-Schriftenreihe in drei Szenarien zusammengefasst. Hierfür sind neben zwei umfangreichen Real-time-Delphi auch intensive Interviews mit Familienunternehmen geführt worden.

Dieser gelebte Dialog holt die Wissenschaft immer wieder aus dem Elfenbeinturm, gibt ihr Anregungen für neue Themen und Aspekte und andererseits der Praxis Impulse für neue Wege und Lösungen. Dafür stehen das EMF-Institut und auch diese Schriftenreihe. Wir bedanken uns sehr bei der EQUA-Stiftung und insbesondere der Geschäftsführerin Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert für die finanzielle aber insbesondere die persönliche Unterstützung in diesem Projekt. Ihnen, den Leserinnen und Lesern, wünsche ich eine spannende Lektüre mit zahlreichen Denkanstößen und neuen Impulsen.

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden
Direktorin des EMF-Instituts, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Zukunfts-Szenarien

Welches sind die entscheidenden Einflussfaktoren, die den Alltag von Familienunternehmen im Jahr 2030 beeinflussen? Was bedeuten die Veränderungen für deren Fortbestand? Erstmals haben Forscher mit dem systematischen wissenschaftlichen Ansatz der Zukunftsforschung einen Blick in mögliche Zukünfte von Familienunternehmen geworfen. Als Zusammenfasung präsentiert die Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft" drei Szenarien für das Jahr 2030: Starke Stars (Newsletter 1), Nüchterne Netzwerk-Strategen (Newsletter 2), Abgeschlagene Aussteiger (Newsletter 3).

FAMILIEN – UNTERNEHMEN – ZUKUNFT: Newsletter 1

Weltweite Wertschöpfungsnetzwerke, Strategiegespräche am virtuellen Lagerfeuer und Chefs auf dem Jakobsweg

Wir beamen uns heute ins Jahr 2030. Die Chinesen haben die Perlen der deutschen Mittelständler aufgekauft und die ‚Heuschrecken' das Ganze in gewinnbringende Teile zerlegt. Familienunternehmen, einst Rückgrat der deutschen Wirtschaft, haben zu kämpfen: Digitalisierung, Globalisierung, Gleichberechtigung und demografischer Wandel stellen Platzhirsche und Patriarchen auf die Probe. Der gesellschaftliche Wandel hat sich auch auf große Familienunternehmen ausgewirkt. Welches sind die entscheidenden Einflussfaktoren, die den Alltag dieser Betriebe beeinflussen? Was bedeuten die Veränderungen für deren Fortbestand?

SZENARIO 1: STARKE STARS

Viele Hidden Champions haben sich aus der Deckung gewagt. Ihr Firmenmotto: Sei erfolgreich und rede darüber! Medienscheue Macher ade. Schweigen und in der Pampa erfolgreich sein, gilt längst nicht mehr als die Strategie der Stunde. Familienunternehmen bewegen sich geschmeidig und öffentlichkeitswirksam in einer dezentralen, flexiblen, globalisierten Arbeitswelt. Innovativ und offensiv powert die Provinz mit weiteren Stärken: intakter Natur, sauberer Luft, weniger Staus und abwechslungsreichem Freizeitangebot.

Auf der Suche nach Spitzenleistungen wird rund um den Globus und rund um die Uhr Wert geschöpft. Tagsüber in Duderstadt, Künzelsau oder Heroldsberg, vor Schichtbeginn in Bangalore oder Tel Aviv, den Silicon Valleys Asiens, und nach Feierabend bei den amerikanischen Digitalisierungsprofis. „Kinder statt Inder", an plumpe Polit-Parolen zur Jahrtausendwende, haben weitsichtige Unternehmer ohnehin nie geglaubt.
Der omnipräsente Patriarch hat abgedankt. Vertrauen ist gut, stete Kontrolle nicht nötig: Das hat auch er erkannt. An den zentralen Knotenpunkten **globaler Wertschöpfungsnetzwerke** ziehen Familienmitglieder die Fäden. Vor Ort in der Fabrik, bei der Vertriebstochter oder beim Lieferanten fällen sie Entscheidungen – autark, an lokale Märkte angepasst und im Sinne des Unternehmens. Beim regelmäßigen **virtuellen Abendbrot** kommt auf den Tisch, was den Betrieb bewegt. Jeder Gesellschafter füllt seine Rolle aus: versiert, engagiert, motiviert. Alphatiere sind nicht gefragt. So gelingt die **Fernbeziehung**.

Statt mit „Work&Travel" die Berufsfindung hinauszuzögern, setzen die Unternehmerkids auf **„Work at home & Travel abroad"**, schnuppern schon während Schule und Studium Firmenluft. Die Alten können auf die Jungen zählen. Auch das entscheidet neben Produkt und Preis über den Fortbestand traditionsreicher Firmen.

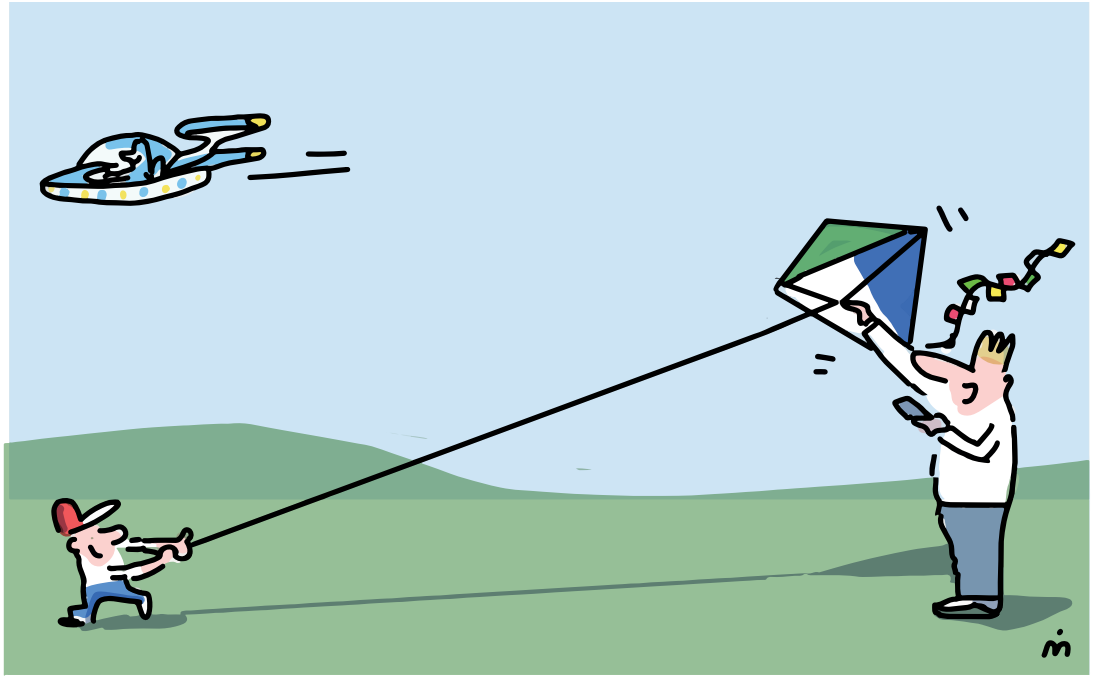
Einfach schön, wie ressourcenschonend wir uns jetzt jederzeit sehen!

Unternehmen Zukunft: Wo steuern wir hin? Das diskutieren nicht einige wenige Gesellschafter im Elfenbeinturm, sondern Alt und Jung regelmäßig am **virtuellen Lagerfeuer**. Um Zoff in den immer größer werdenden **Familien** zu vermeiden, hat man **Spielregeln** festgelegt. Entscheidungen fallen klar und transparent.

Frauen sind aus der Rolle gefallen. Statt nur die Arbeit machen sie von sich reden. Das klappt auch ohne Quote. Die gläserne Decke hat Mann nicht verteidigen können. **Empathisch, kommunikativ, super Netzwerker**: Frau punktet, wo Mann schwächelt. Frau redet, Mann hört hin. Mit soft skills an die Spitze: Typisch **weibliche Kompetenzen** sind im Wert deutlich gestiegen. **Gleichberechtigung** ist kein Thema mehr. Dass Oma einst Opa fragen musste, ob sie arbeiten dürfe, darüber lachen sich die Kids kaputt.

Wenn zwei arbeiten und auch das Leben genießen wollen, freuen sich die Kinder. Zwei Einkommen machen unabhängig. Schuften bis zum Burnout – das war einmal. **Work hard, play hard**: Auch viele Chefs halten sich für entbehrlich und sagen tschüss: Ich bin dann mal weg, etwa auf dem Jakobsweg, im Zen-Kloster oder auf Study-Tour in den neuen Silicon-Valleys Asiens.

Damit zusammenbleibt, was zusammengehört, bringt ein **Chief Social Officer (CSO)** kreative und soziale Themen voran. Roboter und Algorithmen leisten zwar gute Arbeit und haben den Menschen viele Aufgaben abgenommen. Kognitive Computersysteme hören zu, sprechen, denken und lernen. Aber fühlen, vermitteln, motivieren, Netzwerke pflegen – das alles können sie noch nicht.
Seit Facebook, Instagram, Snapchat & Co. genau wissen, wer wen wo und wann trifft, ob der Urlaub spitze oder bescheiden war, wer was wie findet, wurde das Privat aus Sphäre gelöscht. So viel **Transparenz macht süchtig**. Was der User vorlebt, sollen die Unternehmen nachmachen. Es wird Klarheit über soziale



Passen Sie auf, Kruse. Ich streame Ihnen jetzt mal, wie ein erfolgreicher Projekt-start aussieht...

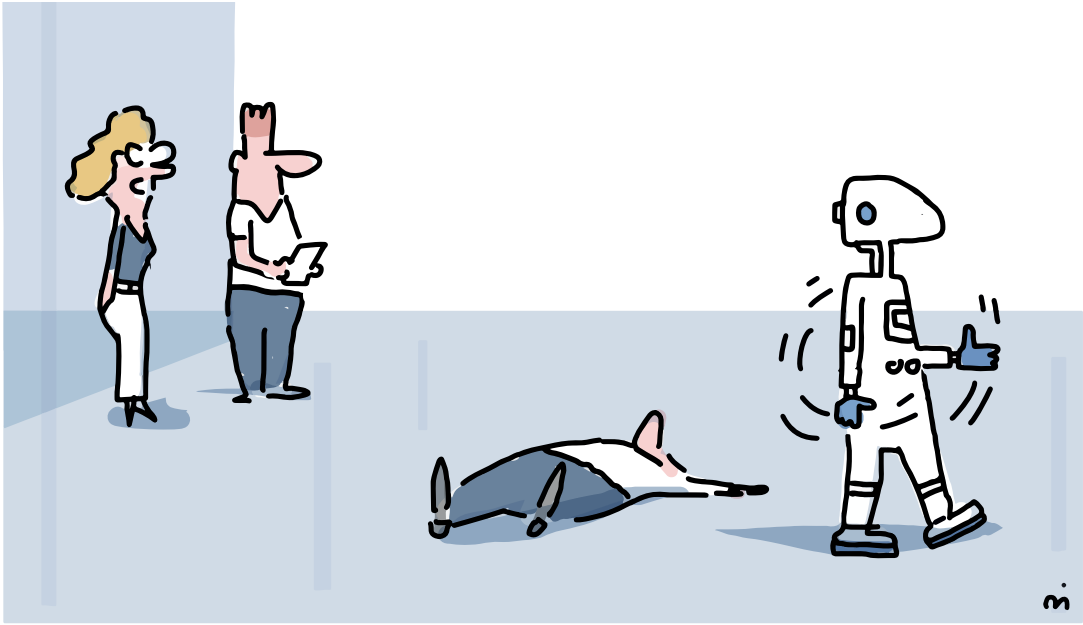
und ökologische Nachhaltigkeit gefordert. Fakten lösen deshalb inhaltsleere PR-Reports ab. **Familienunternehmen**, die sich gern verschwiegen gaben und erst recht mit Zahlen zauderten, sind **gläserne Gebilde** geworden.

Wissen war Macht. Wissen macht nichts mehr. Und braucht deshalb keinen Transfer. Anders das **implizite Wissen**. Wer etwas kann, ohne sagen zu können, wie – dem schenken kluge Unternehmen Aufmerksamkeit. Denn da ist ein Schatz verborgen, den kein Roboter und kein Algorithmus finden kann.

Familienunternehmen haben sich im Jahr 2030 von Hidden Champions zu **starken Stars** gewandelt. In der dezentralen, flexiblen, globalisierten Arbeitswelt sind viele von ihnen **Vorreiter und deshalb Vorbilder**.

FAKTEN FAKTEN FAKTEN

Erstaunlich: Knapp 50 Familienunternehmen, die mindestens 200 Jahre durchgängig im Mehrheitsbesitz der Gründerfamilie sind und von Nachkommen des Gründers geführt werden, haben sich in der Association les Hénokiens (http://www.henokiens.com) zusammengeschlossen, darunter mehrere deutsche Unternehmen. Ältestes Mitglied ist das japanische Gasthaus (Ryokan) Hoshi, 718 gegründet, seit 46 Generationen im Familienbesitz.
Erschreckend: Zwischen 2020 und 2030 werden rund vier Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter wegfallen, so das Statistische Bundesamt. Die Suche nach qualifiziertem Personal wird vor allem im ländlichen Raum schwierig. Und dort sitzen viele Familienunternehmen.
Erfreulich: Infolge von Internationalisierung und Globalisierung werden Teams zunehmend multikulturell zusammengesetzt.



Der Begrüßungsalgorithmus muss optimiert werden: Statt die Hand zu schütteln, macht er weiterhin diesen HandKantenschlag...

STARKE WORTE

„Ich denke einfach, was auf uns zukommt als Familienunternehmen ist generell das globalere Denken [...] Also früher, da war es vielleicht so, wir sind nach Afrika gefahren. Was wollte der Afrikaner sehen? Der wollte einen dicken, deutschen Weißen mit Schnurrbart haben. Und der stand dann für deutsche Qualität, für deutsche Produkte und der hat dann sein deutsches Produkt da verkauft und alle waren happy. Und das ist, glaube ich, heute nicht mehr so. In China müssen Sie anders handeln, da müssen Sie Produkte anbieten, die auf den chinesischen Markt zugeschnitten sind. Die Inder denken wiederum völlig anders. Da müssen Sie indisch verkaufen. Sie müssen indische Produkte anbieten."
(Quelle: Unternehmerinterviews zur Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft")

FIKTION 2030 – KOMMUNIKATION 5.0

Im Jahr 2030 haben die Mitarbeiter der Familienunternehmen kein Smartphone mehr. Wegen massiver Rückenschäden hat sich die Generation HD (Head Down) **Handy-Implantate** in die Hand einsetzen lassen. Per Sprachbefehl rufen sie an, laden in den virtuellen Konferenzraum ein oder steuern die Roboter in der Fabrik.

FIKTION 2030 – DIE SCHÖNSTEN WOCHEN DES JAHRES

Jules Vernes 1873 veröffentlichter Roman „In 80 Tagen um die Welt" ist bei Kindern ein Klassiker. Mehr Retro geht nicht. Mit ihren Eltern sausen die Kids der Familienunternehmer im Jahr 2030 auf Luftkissen mit bis zu 1200 Stundenkilometern durch **Hyperloops** in den Urlaub. Der Pass steckt als **Chip im Oberarm**,

Im Hotel erkennen Sensoren Gesichter: Roboter bringen automatisch zur Begrüßung das Lieblingsgetränk, buchen Rechnungsbeträge vom Konto, setzen im Hotelzimmer die Lieblingsserie fort. In künstlichen Unterwasserwelten scheint stets die Sonne.

TOTAL DIGITAL

Wer als Familienunternehmen auf Digitalisierung setzt, braucht in jedem Fall, „ein starkes, junges, kompetentes Familienmitglied im Management".
(Quelle: Unternehmerinterviews zur Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft")

FAMILIEN – UNTERNEHMEN – ZUKUNFT: Newsletter 2

Outsourcing-Profis, Identitätsverlust nach massivem Stellenabbau und Heuschrecken im Gesellschafterkreis

Wir beamen uns heute ins **Jahr 2030**. Die Digitalisierung hat Mensch und Maschine fest im Griff. Viele Menschen habe ihre Jobs verloren. **Familienunternehmen** sind vielfach gefordert: Nicht nur **Digitalisierung auch Globalisierung, Gleichberechtigung sowie demografischer Wandel** stellen Platzhirsche und Patriarchen auf die Probe. Der der gesellschaftliche Wandel hat sich auch auf große Familienunternehmen ausgewirkt.

Welches sind die entscheidenden Einflussfaktoren, die den Alltag dieser Betriebe beeinflussen? Was bedeuten die Veränderungen für deren Fortbestand?

SZENARIO 2: NÜCHTERNE NETZWERK-STRATEGEN

Im Jahr 2030 haben sich erfolgreiche Familienunternehmen zu **Outsourcing-Profis** gewandelt. Flexibel und äußerst effizient steuern sie **komplexe Wertschöpfungsnetzwerke**: Digital, global, dezentral. Robotik und **Künstliche Intelligenz (KI)** machen jetzt oftmals den besseren Job. Die Maschine reüssiert, der Mensch verliert.

Der Chief **Outsourcing Officer (COO)** ist neben dem CEO zur wichtigsten Person im Vorstand aufgestiegen. Bei Make or Buy-Entscheidungen fällt seine Wahl immer häufiger auf externe Produzenten oder

Das ist alles, was von der Firma übrig ist?
Er über-wacht unsere Prozesse in der Cloud...

Dienstleister. Rund um den Globus wird gefertigt und eingekauft, mal mehr im Boom, mal weniger in der Flaute, mal mehr in Asien, mal mehr in Afrika. Made in Germany, einst wichtiges Verkaufsargument traditionsreicher Familienunternehmen, ist längst ein Siegel ohne Güte. Aber ihre **Flexibilität**, eine ihrer traditionell größten Stärken, können die Betriebe jetzt voll ausspielen. Denn wer weltweit Wert schöpft, muss immer wieder neu entscheiden: Welcher Standort macht was wann und wie?

Das gelingt nicht immer. In ihren dicht geknüpften Netzwerken drohen sich die Unternehmen zu verheddern. Die **Komplexität** nimmt zu, der Überblick ab. Weitsichtige Unternehmer denken mit. Und gehen beim Outsourcing deshalb noch einen Schritt weiter. Ein extern betriebenes Service Center mit leistungsstarken Servern überwacht und steuert die Produktion. Aus Fehlern klug geworden, steht die **Cybersecurity** ganz oben auf der Agenda von CEO und CIO. **Cyberkriminalität** verursacht zwar immer noch Milliardenschäden. Doch kluge Chefs sichern ihre Systeme routiniert ab.

Der Patriarch, der über treue Stammbelegschaften wachte und jeden Mitarbeiter persönlich kannte, ist Geschichte. **Nüchterne Netzwerk-Strategen** ziehen jetzt die Fäden. Das Suchen und Finden von passendem Personal übernehmen Roboter und Algorithmen in global aufgestellten und vernetzten Zeitarbeitskonzernen. Nach den Massenentlassungen des vergangenen Jahrzehnts sind deren Datenbanken gut gefüllt. Zeitnah und kosteneffizient, so läuft die **Personalplanung 5.0** an allen Standorten.

Mit dem Kommen und Gehen der Mitarbeiter verliert Wissen an Macht. Doch die Outsourcing-Profis wissen sich geschickt zu helfen: **Externe Dienstleister füllen die Wissenslücken** problemlos wieder auf.

Das **Job-Hopping** lieben vor allem die Jüngeren, viele von ihnen überzeugte und begeisterte Freiberufler. **Work Life Balance**, nie hat sie so gestimmt wie im Jahr 2030. Lebenslanges Arbeiten beim selben

Du bist mein Opa ... aber wenn Du mit dem neuen Dateiformat nicht zurechtKommst, dann ist das echt nicht mein Problem!

Unternehmen? Ein Anachronismus. Wenn die Alten in Erinnerungen schwelgen, schütteln die Kids den Kopf. Feucht-fröhliche Weihnachtsfeste, ein Blumengruß zum Geburtstag, eine Gratifikation zum Firmenjubiläum: nett, aber nicht nötig. Familiäre Fürsorge stellt man sich anders vor.

Mit der hohen Fluktuation geht den **Familienunternehmen** nicht nur Wissen, sondern auch ein Teil ihrer **Identität verloren**. Beim Wettlauf um kluge Köpfe für Produktion und Vertrieb müssen sich die mittelständischen Betriebe jetzt noch stärker als attraktive Arbeitgeber positionieren. Doch nicht allen gelingt, was die neue Ära fordert: die richtigen Fachkräfte zur rechten Zeit an den gewünschten Ort zu schicken. Einmal mehr ist der **COO** gefordert und reagiert mit bewährter Strategie: Was nicht selbst gelingt, wird outgesourct. Machen lassen, statt selber machen.
Die Kommandobrücke ist trotz Globalisierung und Dezentralisierung am Firmensitz verblieben. Aus der Provinz steuert der **Chief Network Officer (CNO)** alle weltweiten Partner. Ein Modell mit Charakter, finden aktive Familiengesellschafter, die mitmischen wollen, ohne die Heimat verlassen zu müssen.

Doch zunehmend driftet auseinander, was einst zusammengehörte. Die Familie wächst, der **Zusammenhalt schrumpft**. Was der Gründer vor 100 oder gar 200 Jahren schuf, macht immer noch stolz, aber nicht mehr Schule. Vor allem Jüngere wandeln sich vom Gesellschafter mit Familiensinn zum kühl kalkulierenden Investor. „Heuschrecken", zischen die Alten, „Spaßbremsen", kontern die Jungen.

Wahlverwandtschaften sind im Jahr 2030 bei Familiengesellschaftern akzeptiert und höchst willkommen. Jeder lebt, wie es ihm gefällt. Ob mit oder ohne Trauschein. Ob homosexuell oder heterosexuell. Ob kinderlos oder kinderreich. Wer auf eigenen Karrierepfaden will, wird nicht ausgebremst. Zur **Toleranz** gesellt sich der **Eigennutz**. Wer mit den klassischen Sorgen und Nöten der Familienunternehmen schon beim Frühstück aufwuchs, will vielleicht lieber gehen als bleiben. Work hard, play harder: Die Werte wandeln

Seitdem auch Männer schwanger werden können, hat sich wirklich eine Menge getan.

sich. Es wird gleichzeitig **schwieriger, geeignete Nachfolger** zu finden. Neue **wirtschaftsaffine Partner**, egal ob mit Gesellschaftern verheiratet oder nicht, werden deshalb willkommen geheißen.

Auch im **Privatleben ist Robotik** Trumpf. Avatare bespaßen schon die Kleinsten, virtuelle Lehrer unterrichten individuell und interessant. Die Alten übernimmt Tamagotchi, ein kognitiver Pflegeroboter aus der Senioren-Hochburg Japan, wo die Überalterung der Bevölkerung noch stärker vorangeschritten ist als in Deutschland. Das schafft Freiraum.

Gleichberechtigung ist kein Thema mehr, ohne dass Frau Mann davon überzeugen musste. Ohne den unermüdlichen Einsatz und das Können weiblicher Gesellschafter hätten viele Firmen aufgeben müssen.

Familienunternehmen haben im Jahr 2030 die neuen Herausforderungen rund um **Digitalisierung, Globalisierung, Gleichberechtigung und demografischer Entwicklung** gut bewältigt, aber einen Teil ihrer **Identität verloren**.

FAKTEN FAKTEN FAKTEN

Erstaunlich: 70 Prozent der Übergeber wissen nicht, in welchem Alter eine Übergabe sinnvoll erscheint. Mehr als drei Vierteln ist nicht bekannt, wofür sie nach der Übergabe noch persönlich haften, ergaben Auswertungen des „Nachfolg-o-Mat" (https://nachfolg-o-mat.org).
Erschreckend: Weniger als zehn Prozent aller Familienunternehmen schaffen es in die vierte Generation.
Erfreulich: Familienunternehmen sind die prägende Unternehmensform in Deutschland: Alle Familienunternehmen zusammengenommen halten laut Stiftung Familienunternehmen einen Anteil von 91 Prozent

an den privatwirtschaftlichen Unternehmen hierzulande. 57 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten in familienkontrollierten Unternehmen und erwirtschaften etwa 55 Prozent des Gesamtumsatzes. Ein deutsches Spezifikum ist der mit 45 Prozent hohe Anteil der Familienunternehmen an den Großunternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz und mehr.

STARKE WORTE

„Wir werden auf viele Leute verzichten können, weil da alles, was wiederholende Tätigkeiten sind, die werden verschwinden. Und das wird sicherlich ein gesellschaftliches Problem geben, weil viele Leute auch nur die Fähigkeit haben, mit solchen routinierten Prozessen umzugehen."
(Quelle: Unternehmerinterviews zur Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft")

FIKTION 2030 – LEHREN & LERNEN

Die **Stars unter den Familienunternehmen** haben es in die vierte, fünfte, sechste Generation gebracht. Die Gesellschafterkreise werden immer unübersichtlicher. Doch dank Home-Office und Home-Schooling haben Familien im Jahr 2030 wieder mehr Zeit füreinander und können ihre Netzwerke pflegen.
In speziellen Räumen mit Funkchips und Technologien wie **Augmented Reality** und **Virtual Reality** bauen sich Schüler ihre Lehrer selbst. Fack ju Göhte-Star Zeki Müller gehörte in deutschen Lernräumen lange zu den beliebtesten Charakteren. Im individualisierten Unterricht lehren die Avatare, was die Kids wissen müssen und wollen. Das **automatisierte Schulsystem** „PISA" steuert und lenkt den Lehrplan, stets an den individuellen Lernfortschritt angepasst.

FIKTION 2030 – WORK & TRAVEL

Beim Wettlauf um kluge Köpfe müssen sich Familienunternehmen mehr denn je als **attraktive Arbeitgeber** positionieren. Als Great Place to Work gelten unter anderem Hidden Champions, die Mitarbeitern eine Teilnahme an Mars-Missionen ermöglichen. Im Jahr 2030 schickt SpaceX pro Flug je 100 Menschen in 80 Tagen zum roten Planeten. Doch erst das Ingenieurs-Know-how der mitreisenden Techniker garantiert die Sicherheit der Amateur-Astronauten. Mit Zero-Gravity-Spielen vertreiben die sich die lange Reisezeit. Hinterm Mond zu leben, ist jetzt das Statussymbol schlechthin. Und wer nicht oben bleiben will, kommt auch wieder runter.

FIKTION 2030 – SERVICE

Platzmangel: Das ist für Familienunternehmen im Jahr 2030 kein Thema mehr. Auf den Parkplätzen haben die Betriebe Shops, Swimming-Pools und Service-Center gebaut. **Self Driving Cars (SDCs)** bringen die Mitarbeiter morgens zum Werk und abends nach Hause. Eigene Wagen besitzt niemand mehr. Nur selten sind die SDCs nicht voll besetzt. Via Cloud werden Routen und Passagiere optimal gesteuert. Die Innenstädte sind für den Individualverkehr ohnehin gesperrt. Ohne Stau zur Arbeit: So entspannt beginnt der Tag. Und bietet weitere Annehmlichkeiten.
Service Roboter schauen regelmäßig bei ihren Kollegen vorbei, bringen Kaffee und Kekse, geben online bestellte Waren ab, nehmen Retouren mit, reparieren Schuhe und massieren verspannte Nacken.

TOTAL DIGITAL

„Da muss man sich etwas Neues ausdenken und wirklich etwas Neues machen, um damit gut Geld zu verdienen. Also eine Leistung zu bringen, die es an sich so noch nicht gibt."

„Und ja, ich kann mir viel im Internet kaufen. Aber, wenn ich es dann anschließen soll, bin ich doch immer noch glücklich, wenn ich jemanden anrufen kann. Also, ich könnte mir auch vorstellen, dass es eine Gegenbewegung gibt, zu sagen: »Wir kümmern uns!«"
(Quelle: Unternehmerinterviews zur Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft")

FAMILIEN – UNTERNEHMEN – ZUKUNFT: Newsletter 3

Wem die Stunde schlägt: Neuland blieb Neuland, Rückzug in die Provinz und hoffnungsloser Kampf ums Überleben

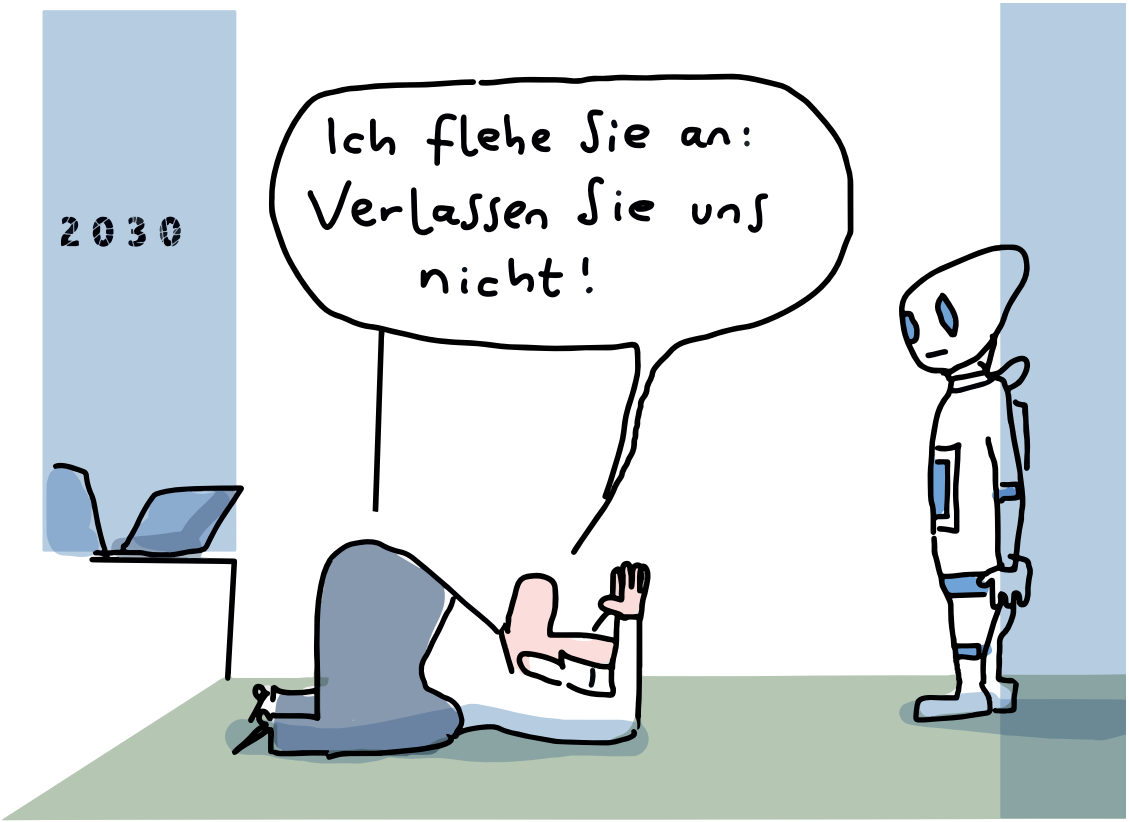
Wir beamen uns heute ins **Jahr 2030**. Die **Digitalisierung** hat die Wirtschaft ebenso wie das Privatleben radikal verändert. Erfolgreiche Firmen arbeiten **global, dezentral und sehr flexibel**. Männer und Frauen teilen sich Job und Haushalt, **Gleichberechtigung** ist kein Thema mehr. Der gesellschaftliche Wandel hat sich auch auf große **Familienunternehmen** ausgewirkt.

Welches sind die entscheidenden Einflussfaktoren, die den Alltag dieser Betriebe beeinflussen? Was bedeuten die Veränderungen für deren Fortbestand?

SZENARIO 3: ABGESCHLAGENE AUSSTEIGER

Total digital, total banal: Hidden Champions, einst Rückgrat der deutschen Wirtschaft, die gekonnt die Brücke zwischen Tradition und Innovation schlugen, haben im Jahr 2030 den Anschluss verpasst. Avatar, Browser, Cloud: Für **fortschrittsfeindliche Familienunternehmer** sind das immer noch Fremdworte. Am Stammtisch zitieren sie immer noch gern den ehemaligen Bundeswirtschaftsminister Michael Glos: „Ich habe Gott sei Dank Leute, die für mich das Internet bedienen."

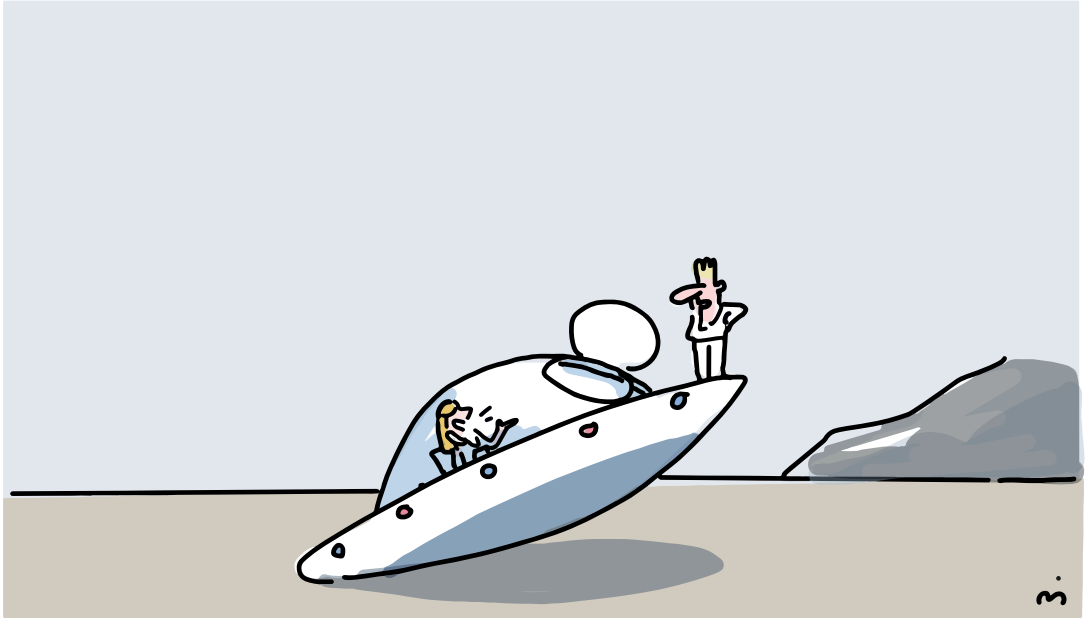
Die Brauchen-wir-nicht-Mentalität der alten Patriarchen haben die einst agilen **Firmen unbeweglich** gemacht. Wie man sich täuschen kann, erfuhr der letzte deutsche Kaiser, Wilhelm II (1859 – 1941), noch


2030
Ich flehe Sie an: Verlassen Sie uns nicht!

zu Lebzeiten. Seine Vision: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung." Totgesagte leben länger. Die Chefs der Familienunternehmen, die Google ein schnelles Aus prophezeit hatten, stellen 2020 verwundert fest: Aus der Startup-Bude ist ein mächtiges Imperium geworden.
Die digitalen Analphabeten zahlen einen hohen Preis: IT-Profis kann die Provinz nicht locken. Denn die arbeiten nur noch im Neuland. Die Liquid Workforce bietet ihre Dienste ausschließlich auf Abruf auf der Cloud an. Qualifizierte Cloudworker sind gefragt und deshalb teuer. Begehrt sind Herausforderungen, nicht Nachhilfestunden in Sachen Internet.

Die Plattformen, auf denen sich indische und israelische IT-Profis tummeln, bleiben den ehemaligen Champions verborgen. Low Tech statt High Tech: Kein Anschluss unter dieser Nummer. Von den **globalisierten Arbeitsmärkten** können **Familienunternehmen** deshalb **nicht profitieren**. Virtuelle Konferenzen enden im Chaos, den Teilnehmern fehlt die Routine und dem Betrieb moderne Technik. Brauchen wir nicht, sagt deshalb der Chef und setzt auf das persönliche Gespräch. Gute Idee, machen wir aber nicht mit, kontern erfolgreiche Geschäftspartner. Ihr Mantra: global, dezentral, digital.

Statt wie früher aus der Provinz den Siegeszug in die Welt anzutreten, blasen die Chefs zum **Rückzug in die Pampa**. Und einige sogar mit Erfolg. **Klasse statt Masse** – Kein Kunde will, was der andere schon hat. Die **Individualisierung von Produkten** wird deshalb immer gefragter und somit anspruchsvoller. Im Karneval ordert der Kölner Autos im jeweiligen Vereins-Look. Die Wagen steuern Avatare in Gestalt von Prinz, Bauer oder Jungfrau. Die aktuellen Mitglieder des Dreigestirns müssen selbstverständlich täuschend echt aussehen. Bio-Feinschmecker kaufen nur noch lokale Produkte. An die Jahreszeiten angepasste Säfte, Saucen und Spirituosen aus der Region sind Renner im Handel. Das Geschäft bringt mäßiges Wachstum, sichert jedoch das Überleben. **Das Gros der Unternehmen aber strauchelt**.



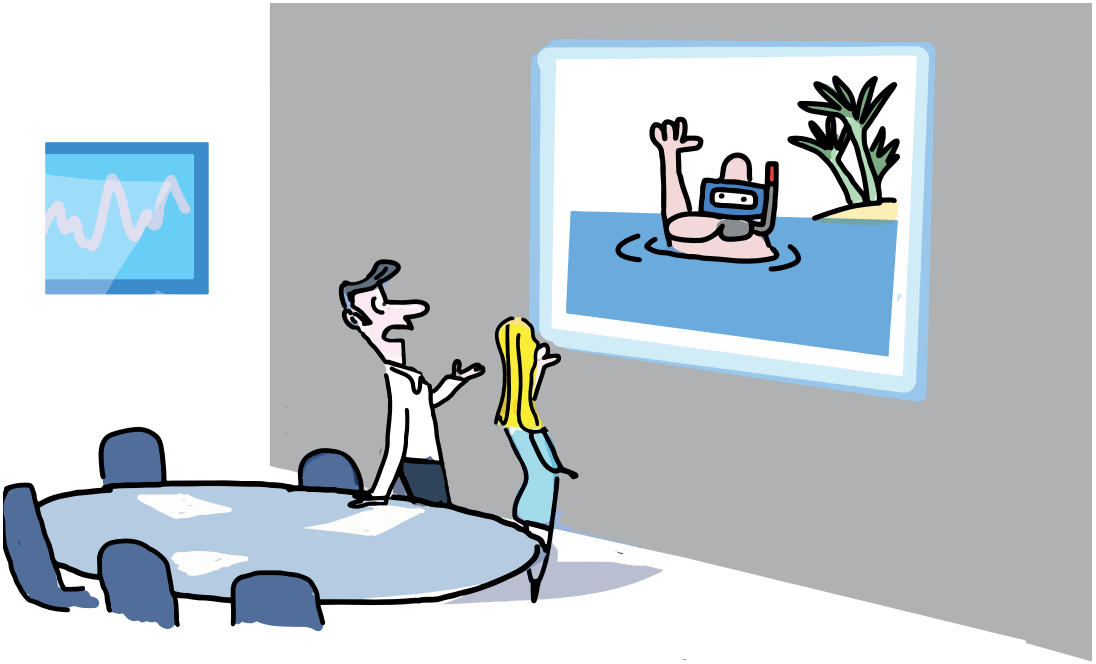
Erst bist du die ganze Zeit am Steuer und jetzt darf ich deine Mutter anrufen...

Kinder, Küche, Buchhaltung: Gern können die Frauen arbeiten, solange die Männer entscheiden. **Manpower bleibt Männersache**.
Die gläserne Decke hält, was Mann sich verspricht. Doch der hat die Rechnung ohne die Demografie gemacht. **Qualifizierte Fachkräfte fehlen**. Kluge Köpfe, egal ob Mann oder Frau, machen bei Shooting Stars Karriere, nicht bei einer aussterbenden Spezies.

Der Druck nimmt zu, der Zusammenhalt ab. Zwei Lager haben sich formiert. Wie werden wir digital? Wo ist das Kapital? Von jahrelang hohen Ausschüttungen verwöhnt, **wollen viele Gesellschafter der immer größer gewordenen Familien vor allem Geld sehen**. Wie das verdient wird, interessiert sie kaum.
Unter den **aktiven Gesellschaftern** tobt ein Kampf um kluge Konzepte und Macht. **Konflikte** eskalieren und können nicht gelöst werden, denn an Familienverfassungen hat in den vergangenen guten Zeiten niemand gedacht. Statt am virtuellen Lagerfeuer trifft man sich jetzt immer öfter vor dem Kadi. Das schürt den Frust, senkt die Lust. Über dem Notausgang steht Exit. So riesig war das Verkaufsangebot in Unternehmensbörsen noch nie. Doch wo kein Kracher, da kein Käufer. Nur die Besten machen Kasse. Familienunternehmen, einst Produzent zahlreicher Erfolgsstorys, schreiben immer noch Geschichten. Leider ohne **Happy End**.

FAKTEN FAKTEN FAKTEN

Erstaunlich: In Deutschland erwirtschaften mehr als 170 Familienunternehmen einen Umsatz von jeweils über einer Milliarde Euro im Jahr.
Erschreckend: Immer mehr Töchter treten die Nachfolge in Familienunternehmen an. Gleichzeitig sind sie aber stärker im Haushalt eingebunden als die Männer.



Seit dein Bruder seine Tauchschule auf Bora Bora hat, taucht er nur noch auf, wenn mal wieder eine Gewinnausschüttung ansteht...

Erfreulich: Die früher dominierende Erbfolge, wonach der älteste Sohn den Betrieb weiterführt, verliert an Bedeutung. Laut einer Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen übernimmt heute rund ein Viertel der Nachfolgerinnen und Nachfolger aus der Gen Y, die mindestens einen älteren Bruder haben, die Firma.

STARKE WORTE

„Also die Frauen ja, mit Sicherheit, das gab es bei uns noch nie. Also, Frauen hatten bei uns noch nie irgendwas zu melden. Schluss, Ende."
„Die Menschen werden älter, aber bleiben fitter im Alter. Und das wird sicherlich dazu führen, dass ... [Anm.: man] länger im Unternehmen bleibt. Bis man ihn quasi heraustragen muss. Was sicherlich für die folgende Generation nicht immer nur positiv sein kann."
(Quelle: Unternehmerinterviews zur Studie „Familien – Unternehmen – Zukunft")

FIKTION 2030 – LANDLEBEN

Völlig überfordert vom digitalen High-Speed ziehen sich konservative Familienunternehmer immer häufiger zu **Digital-Detox-Kuren** zurück. Im Jahr 2030 reisen sie regelmäßig in die Freien Gebiete. Dort leben vor allem Rentner wie ihre Eltern, aber auch Anhänger der ADB, der **Anti-Digitalisierungs-Bewegung**: ohne soziale Medien, implantierte Handys und genmanipulierte Lebensmittel. Aus Sicht fortschrittsgläubiger Kids wie in der Steinzeit. Nur auf eine Errungenschaft wollen die Alten nicht verzichten: die kostenlosen Fahrten mit den SDBs, den Self-Driving-Busses.

FIKTION 2030 – ARBEITSLEBEN

Flexibilität und **Kundennähe**: Ihre wichtigsten USPs haben die Familienunternehmen **verloren**. Plötzlich ist der Kunde sich selbst der nächste. Der Siegeszug der **3-D-Drucker** revolutioniert nicht nur die Arbeitswelt. Kleine, flexibel reagierende Produktionsstätten fertigen im Jahr 2030 in kürzester Zeit, was der Verbraucher ordert: Möbel, Hausgeräte, Autos, Solarpaneele, Maschinenteile. Selbst Körperteile wie Rippen oder Knochen sowie Organe wie die Leber kommen aus dem Drucker und werden von Ärzten operativ übertragen. Für den Hausgebrauch kaufen sich viele Familien auch noch günstigere Varianten der digitalen Alleskönner. **Das Zuhause wird zur Kleinfabrik. Individualisierte Produkte** sind jetzt Standard und kinderleicht herzustellen. Den Betrieben gehen massenweise Aufträge verloren.

FIKTION 2030 – LESESTOFF

Digitale Lesefolien, auf der sich jeder seine bevorzugten Lesestoffe aus diversen Magazinen und Zeitungen selbst zusammenstellt, haben Printmedien gänzlich im Jahr 2030 abgelöst. Gestört wird der Lesefluss nur durch Anzeigen, die wie auf einer digitalen Litfaßsäule immer wieder wechseln. Dass der Chip schon weiß, was einen interessieren könnte, bevor man es selbst weiß, das haben die Menschen akzeptiert. Von den abgeschlagenen Aussteigern liest man natürlich nichts. Digitale Litfaßsäule? Nie gehört, nie gesehen, nie drüber gesprochen, sagen die Patriarchen.

FIKTION 2030 – DICKKÖPFE

Immer mehr Konzerne trennen sich von ihren CFOs. Zu leistungsschwach, zu lahm, befinden die Aufsichtsräte und vertrauen jetzt **Künstlicher Intelligenz**. Supercomputer haben alle Finanzdaten gespeichert, sind lernfähig und treffen alle Finanzentscheidungen autonom. Computer in der Führungsriege könnten bald auch andere Vorstände überflüssig machen. Vor allem CHROs fürchten um ihre Jobs, weil die **digitalisierte Personalsuche** das persönliche Bewerbungsgespräch am Firmensitz längst abgelöst hat.

Die Konsequenz: Aus Supertankern werden Speedboote. Und die trägen Konzerne sind heute genauso schnell wie die agilen Hidden Champions. Die **analogen Dickköpfe** hingegen **verspielen**, was sie einst erfolgreich machte: Innovationsstärke und Flexibilität.

2030: WAS FAMILIENUNTERNEHMEN BEWEGT

#unterschiedliche Lebensentwürfe #Patchwork-Familien #Vereinbarkeit von Familie und Beruf #Folgen der Digitalisierung in Unternehmen und Familie #Mehr Komplexität und Unsicherheit #Mehr Wettbewerbsdruck und neue Absatzmärkte in globalisierter Wirtschaft #Flexibilisierung der Arbeit #Konjunkturschwankungen #Virtualisierung vieler Lebensbereiche #Individualisierter Konsum #polarisierte Gesellschaft #demografischer Wandel #Umbau der sozialen Sicherungssysteme #Bedeutung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit

MEHR ERFAHREN

https://familien-unternehmen-zukunft.de/
www.equa-stiftung.de
www.emf-institut.de
www.nachfolge-in-deutschland.de

1. Einleitung

Egal, ob man Unternehmerfamilien als *„vielleicht letzter Hort, in dem sich Strukturen einer längst untergegangenen Feudalordnung mit dynastischen Leitelementen finden"*[1] bezeichnet oder die Verbindung zwischen Unternehmen und Familie als *„Pionier spätmoderner Lebensformen"*[2] betrachtet: Beide Einschätzungen verweisen auf die gesellschaftliche Einbettung des Phänomens Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilie.

„Doch auch wenn Familienunternehmen als Stabilitätsfaktor geschätzt werden, bleiben sie in einer Gesellschaft, die sich in Umbrüchen befindet, nicht statisch."[3]

Weder die Familie noch das Unternehmen existieren im luftleeren Raum. Eine Vielzahl äußerer Faktoren wirken auf beide Einheiten. Sei es die gestiegene Lebenserwartung, die dazu führt, dass die Großelterngeneration eine längere Zeitspanne gemeinsam mit ihren Enkeln und Urenkeln erleben kann oder die wachsende Erwerbsbeteiligung von Frauen: Gesellschaftliche Umbrüche und Wandlungsprozesse beeinflussen Unternehmen und Familien in vielfältiger Weise. Doch der gesellschaftliche Kontext, in dem Unternehmerfamilien sich entwickeln und dessen Auswirkungen auf Familienunternehmen, bleibt allzu oft unbeachtet. Eine Ausnahme bildet das Forschungsprojekt „Unternehmensnachfolge in Berlin 2030 – Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell? Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher

1 Vorwort von Jon Baumhauer zu Von Schlippe et al. 2008, S. 12.

2 Stamm 2013, S. 49.

3 Vorwort von Arist von Schlippe zu Otten-Pappas, Jäkel-Wurzer 2017, S. 2.

Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030"[4] aus dem Jahr 2013, das vorrangig kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und deren Umfeld in Berlin erfasst.
Diese Studie nimmt das Umfeld der größeren Familienunternehmen in Deutschland in den Blick. Welche gesellschaftlichen Entwicklungen zeichnen sich ab? Welche sind die entscheidenden Schnittstellen bzw. Einflussfaktoren, die aus einem sich verändernden Umfeld auf Familienunternehmen wirken? Was könnten gesellschaftliche Veränderungsprozesse für größere Familienunternehmen und deren Fortbestehen bedeuten?

Die künftige Entwicklung speziell der größeren Familienunternehmen ist für die Bundesrepublik Deutschland von großem Interesse, da im Vergleich zu anderen Industrienationen überdurchschnittlich viele große Familienunternehmen vorhanden sind und diese die Unternehmenslandschaft prägen. Mehr als 170 Familienunternehmen erwirtschaften einen Umsatz von jeweils über einer Milliarde Euro im Jahr.[5] Die *„ungewöhnliche Langlebigkeit"*[6] und der Erfolg von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften unterstreichen deren Bedeutung für die volkswirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Weder das lange Fortbestehen noch der Erfolg sind jedoch Selbstverständlichkeiten: Weniger als 10 Prozent aller Familienunternehmen schaffen es in die vierte Generation.[7]

4 Felden et al. 2013.

5 Vgl. Stiftung Familienunternehmen 2012.

6 Vgl. Simon et al. 2012, S. 27.

7 Vgl. ebenda, S. 39.

Vor diesem Hintergrund lohnt es, sich mit möglichen zukünftigen Entwicklungen solcher Unternehmen und der sie prägenden, meist mehrere Generationen und eine Vielzahl von Personen umfassenden familialen Netzwerke zu befassen und dabei die sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt zu stellen. Denn gerade diese Umfeldbedingungen finden in der bisherigen Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien wenig Beachtung. Die konkrete Forschungsfrage dieser Studie lautet daher: Welche gesellschaftlichen Entwicklungen wirken auf größere Familienunternehmen und wie beeinflussen sie diese?

Dabei soll nicht nur der Status Quo untersucht, sondern auch gezeigt werden, welche unterschiedlichen zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten denkbar sind. Denn auch wenn sich die Zukunft nicht vorhersehen lässt, zeichnen sich künftige Veränderungen, die für größere Familienunternehmen von Bedeutung sind, schon heute in ihren Grundzügen ab. Hier setzen zukunftswissenschaftliche Forschungsmethoden an. Sie verfolgen nicht das Ziel, sichere Prognosen zu erstellen, sondern sie sollen Möglichkeitsräume und Handlungsoptionen aufzeigen sowie eine Reflexion bestehender Zukunftsbilder ermöglichen. Zukunftsforschung ist in diesem Verständnis *„die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart"*[8], wie es Rolf Kreibich, der Ehrenvorsitzende des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2006 formulierte.

Sinn der Beschäftigung mit zukünftigen Entwicklungen ist neben der Analyse von Zukunftsbildern auch das Aufzeigen von Gestaltungsmöglichkeiten. Denn: *„Ein Vorherwissen ist unmöglich – eine Vorausschau notwendig, um Entwicklungen in lebenswerte Richtungen zu steuern und Gefahren abzuwenden."*[9]

Neben den bereits jetzt erkennbaren Voraussetzungen für künftige Entwicklungen spielen auch die Erwar-

8 Kreibich 2006, S. 3.

9 Tiberius 2012, S. 5.

tungen der handelnden Akteure eine zentrale Rolle für zukunftswissenschaftliche Forschungsfragen: *„Was nämlich sehr wohl existiert und erforschbar ist, sind die Vorstellungen und Bilder, die handelnde Akteure eines Feldes von der Zukunft haben und die wiederum ihre Entscheidungen in der Gegenwart beeinflussen."*[10] In diesem Sinne werden in dieser Studie auch diejenigen beteiligt, die maßgeblich über die Zukunft der großen Familienunternehmen in Deutschland mitbestimmen werden: Die Mitglieder der Unternehmerfamilien.

Ziele der Studie

Die Untersuchung gibt zunächst einen Überblick zum Stand der Forschung zur Frage gesellschaftlicher Einflüsse auf große Familienunternehmen in Deutschland. Sie identifiziert und bewertet darüber hinaus relevante gesellschaftliche Faktoren, die auf große Familienunternehmen in Deutschland künftig wirken. Schließlich werden mögliche Zukunftsbilder großer Familienunternehmen in Deutschland im Zuge eines Szenario-Prozesses entworfen, die potenzielle Entwicklungsalternativen visualisieren.

Aufbereitung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zum einen einer wissenschaftlichen Zielgruppe zugänglich gemacht. Zum anderen werden die Ergebnisse auch in einer modernen und ansprechenden Form aufbereitet, um Gesellschaft und Unternehmen einen Erkenntnisgewinn und die Umsetzung in der Praxis zu ermöglichen. Hierfür ist das

10 Schröder, Huck, de Haan 2011, S. 52.

Projekt auf der Internetseite www.familien-unternehmen-zukunft.de laufend online dokumentiert worden, um die gewonnenen Erkenntnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Durch die Vernetzung mit anderen, weiterführenden oder vergleichbaren Adressen wird eine hohe Reichweite gewährleistet.

Definition Familienunternehmen

Da die Studie größere Familienunternehmen fokussiert, sollen solche Unternehmen untersucht werden, die nicht zu den kleinen und mittleren Unternehmen nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zählen. Das heißt, die zu betrachtenden Unternehmen haben mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz und mindestens 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Bei der Auswahl spielen neben diesen quantitativen Charakteristika auch qualitative Eigenschaften eine Rolle: Da vorrangig die Familienmitglieder als Gesellschafter das Unternehmen prägen, sind die zu untersuchenden Unternehmen mindestens in der zweiten Generation im Familienbesitz und es sind mindestens zwei Gesellschafter aus der Familie vorhanden. So ist sichergestellt, dass bereits etablierte familiengeprägte Strukturen im Unternehmen existieren. Zudem ist die Zahl der Personen, die der Unternehmerfamilie angehören und die das Unternehmen beeinflussen können, nicht auf einen einzigen Inhaber beschränkt.

2. Forschungsdesign

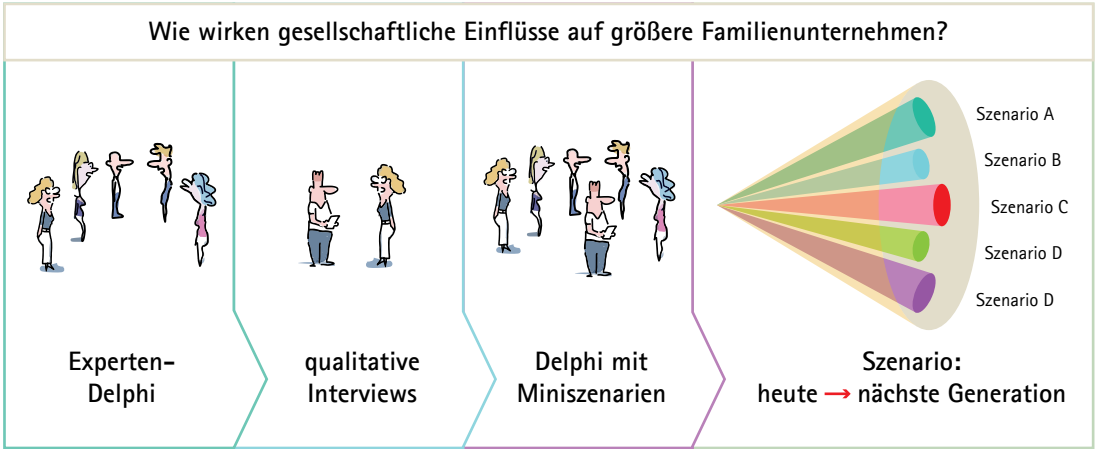


Abb. 1: Forschungsdesign

Der Forschungsprozess gliedert sich in mehrere Teilschritte, die aufeinander aufbauen und nachfolgend dargestellt werden. Das Forschungsdesign ist so ausgestaltet, dass auf nachvollziehbare Weise primär qualitative Ergebnisse verwendet und besonders relevante Aspekte vertiefend betrachtet werden. Welche Aspekte das sind, wird in den einzelnen Teilschritten herausgearbeitet und nicht vorab festgelegt. Die Ergebnisse aller Teilschritte werden zum Schluss in einem Szenario-Prozess zusammengeführt, dessen Ergebnisse in kreativer Form aufbereitet dieser Studie vorangestellt sind.

Eine explorative Vorgehensweise und Kombination verschiedener Methoden sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit[11] von Forschenden mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Hintergründen wird in der Zukunftsforschung vorausgesetzt. In diesem differenzierten Methodenkomplex (dem *„Methodenbaukasten"*) werden verschiedene sozialwissenschaftliche Verfahren verwendet, um zu möglichst plausiblen, validen Ergebnissen zu kommen.

Im Mittelpunkt des Forschungskonzepts stehen die Experten, welche ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Forschungsfrage einbringen. In einer stark ausdifferenzierten und arbeitsteilig organisierten Gesellschaft mit verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen und Organisationen wird davon ausgegangen, dass kein einheitlicher Erfahrungsraum existiert, den alle Gesellschaftsmitglieder teilen, sondern vielmehr vielfältige Realitätsausschnitte davon geprägt sind, dass dort exklusives Experten- bzw. „Sonderwissen" existiert.[12] Die Erhebung von Expertenwissen kann entweder darauf abzielen, implizites „Betriebswissen" oder explizites „Kontextwissen" zu erhalten.[13] Die Experten müssen sich – insbesondere bei zukunftsbezogenen Fragestellungen - jedoch nicht auf explizites oder wissenschaftliches Wissen beschränken, sondern können und sollen durchaus subjektive Aspekte wie Erfahrungswissen einfließen lassen.

Der Versuch einer objektiven Forschung ist vielleicht - wie bei Adorno (1975), Habermas (1973), Keller (1986) und Mies (1994) ausführen - nicht grundsätzlich zum Scheitern verurteilt,[14] hat aber durch die Erfahrungs-Subjektivität der Familienunternehmer und Unternehmerfamilien methodisch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss innerhalb der angewandten Wissensgenerierung. Jedoch liegt in dieser Studie in der Auseinandersetzung mit möglichen Zukünften die Aussagekraft der gewonnenen Ergebnisse im

11 In diesem Fall von drei Forschenden mit wissenschaftlichen Hintergrund aus Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Politikwissenschaften, Psychologie und Zukunftsforschung.

12 Sprondel 1979, S. 141ff.

13 Meuser, Nagel 2009, S. 470.

14 Vgl. Niederberger, Wassermann 2015, S. 17.

Vordergrund. Deshalb wurde im Besonderen darauf geachtet, in den einzelnen Schritten einen dialektischen Austausch zwischen objektivem Forschungswissen und subjektivem Erfahrungswissen zu generieren, um die jeweiligen Aussagen gegenseitig reflektieren und abwägen zu können und daraus Zukunftsszenarien zu entwickeln.
Die Einbeziehung von verschiedenen Expertengruppen aus Forschung und Praxis ist einerseits eine Herausforderung, beinhaltet andererseits jedoch die große Chance, sich dem komplexen Forschungsgegenstand multiperspektivisch anzunähern. Konkret wurden hierzu folgende Schritte durchgeführt:

2.1 Literaturrecherche und Auswertung

Zunächst wird durch Literaturrecherchen zum Thema und deren Auswertung ein Überblick zum Stand der Forschung zu großen Familienunternehmen einerseits und gesellschaftlichem Wandel andererseits erstellt. Dabei fließen die Ergebnisse der bereits erwähnten Zukunftsstudie zu Unternehmensnachfolgen in Berlin ein.[15]
Bevor anschließend vertieft nach Themen gesucht wird, die Familienunternehmen künftig beeinflussen können, wird dafür zunächst ein theoretischer Rahmen als Grundlage des Erkenntnisgewinns erarbeitet.
Der Zugang über die Feldtheorie (ausführlich dazu Kapitel 4) ermöglicht eine Verknüpfung mit dem ressourcenbasierten Ansatz in der Familienunternehmensforschung und bietet einen Rahmen zur Beschreibung von Wandlungsprozessen in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sowie eine Erfassung der Verbindung zwischen diesen beiden Einheiten und relevanten Aspekten aus deren Umfeld.

15 Vgl. Felden et al. 2013.

Nach dieser konzeptionellen Vorarbeit wird im Anschluss daran die vertiefende Literaturrecherche strukturiert.

Bei der Auswertung der Literatur stehen zwei Methoden im Vordergrund, durch welche die Grundlagen der darauffolgenden Methoden-Schritte generiert werden: eine Umfeldanalyse und eine Trend-Impact-Analyse.

Die Umfeldanalyse ist der Teil der Situations-Analyse im Rahmen der strategischen Planung, die sich mit der Untersuchung der für ein oder mehrere Unternehmen bedeutsamen Aspekte des Umfelds erfasst.[16] Die Umfeldanalyse ist in diesem Kontext ein Instrument zur Ermittlung der für Unternehmen relevanten Bereiche und Einflussfaktoren und deren zukünftige Entwicklung. Sie gibt damit eine Antwort auf die Frage, welche Chancen und Risiken für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens bestehen und zu berücksichtigen sind.

Die Trend-Impact-Analyse versucht, mögliche Ereignisse und Einflüsse aus bereits identifizierten Trend-Themen zu analysieren und zu identifizieren, die zukünftig auf die Unternehmen wirken können, um damit ein Verständnis für Zusammenhänge zu schaffen.[17]

16 Vgl. Pillkahn 2013, S. 67 f.

17 Vgl. Gordon 2009/3.

2.2 Erste Delphi-Befragung

Auf Basis der Literaturauswertung wird ein Modell entwickelt, das als Grundlage zur Erstellung des ersten Delphi-Fragebogens dient. Das Modell garantiert die Konstruktvalidität[18] des Fragebogens und gewährleistet die Aussagekraft seiner Ergebnisse. Cronbach spricht von einem *schwachen Ansatz* der Konstruktvalidierung, wenn eine Validierung ohne formale Theorie erfolgt.[19] Im Extremfall liegen bei einem schwachen Ansatz gar keine theoretischen Annahmen über Variablenzusammenhänge vor. Anastasi spricht sich nachdrücklich gegen diese Art der Validierung aus, die sie als blinden Empirismus bezeichnet[20], was Richard Slaughter ebenso bemängelt.[21] Während es in der Psychologie sehr umfangreiche und intensive wissenschaftstheoretische Diskussionen über Methoden gibt, fehlen in zukunftswissenschaftlichen Forschungen (noch) häufig theoretische Vorüberlegungen.[22] Die Fragebogenerstellung wird auch dadurch erschwert, dass zukunftsbezogene Fragestellungen sich häufig auf Themen beziehen, die neu und somit beispielsweise noch nicht in die Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (wie z.B. dem ZIS)[23] eingeflossen sind.

18 Die Konstruktvalidität gibt an, inwieweit ein Test oder Erhebungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit bestehenden Konstruktdefinitionen und Theorien übereinstimmt. Ein Test oder ein Erhebungsverfahren muss in ein theoretisches Konzept eingebettet sein und sollte mit bestehenden Theorien übereinstimmen. Außerdem sollten die Items (Fragen) des Testes das Merkmal (unterscheidbare Eigenschaft) erschöpfend erfassen.

19 Vgl. Cronbach 1988.

20 Dies bezieht sich insbesondere auf die quantitativen Ergebnisse, auf welchen die qualitativen Aussagen/Diskussionen der Experten basieren., vgl. Anastasi 1986 und Slaughter 2014.

21 Vgl. Slaughter 2014.

22 So z.B. Popp 2013, S. 16: „In der Literatur zur Zukunftsforschung haben wissenschaftstheoretische Diskurse Seltenheitswert".

23 Vgl. gesis, ZIS.

Die im ersten Schritt gewonnenen Erkenntnisse fließen über das erarbeitete Modell in eine erste Befragung ein. Ziel dieser Expertenbefragung ist es, anhand von Hypothesen herauszuarbeiten, welche Ergebnisse der Literaturauswertung (nach Ansicht der zu befragenden Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis) Einfluss auf die künftige Entwicklung großer Familienunternehmen in Deutschland haben. Dazu bietet sich methodisch eine Delphi-Befragung (Experten-Befragung mit mehreren Runden und Diskussionen) an, da diese geeignet ist, Einschätzungen der Befragten zu künftigen Entwicklungen quantitativ und qualitativ herauszuarbeiten. Gleichzeitig lassen sich so Themen identifizieren, bei denen eine vertiefende Betrachtung sinnvoll erscheint, die im Anschluss an das Delphi mithilfe qualitativer Interviews genauer untersucht werden. Wenn die Befragung als sogenanntes Real-Time Delphi (RTD)[24] online durchgeführt wird, können Austausch und Diskussionen zwischen den Experten in Echtzeit befördert und Kontroversen transparent gemacht werden. Zudem kann man in dem dafür neu entwickelten Tool die qualitativen und quantitativen Ergebnisse besser -und durch zusätzliche Funktionen die Beiträge der Experten überhaupt - aufeinander beziehen. Demzufolge ist für jede quantitative Bewertung eine qualitative Evaluierung möglich - und umgekehrt.

In den durchgeführten RTDs werden die Fragen bewertet und die daraus entstandenen Ergebnisse diskutiert. Damit kann das sogenannte Expertendilemma ausgeschlossen werden. „*Mit Expertendilemma (Gutachtendilemma) meint man die Situation, dass zu einem Problem verschiedene Gutachten eingeholt werden, die zu divergierenden, nicht selten zu widersprüchlichen Resultaten kommen.*"[25] Bei der Delphi-Methode ergeben sich die relevanten Ergebnisse aus der transparenten Diskussion der Auswertungen

24 Vgl. Gordon 2009/2. Dazu wurde die Beta-Version eines neuen RTD-Tools benutzt, welches seinen Schwerpunkt auf die Diskussionen der Auswertungen legt.

25 Mohr 1997, S. 342.

des Fragebogens, in der die widersprüchlichen Aussagen offensichtlich und von den Experten selbst reflektiert werden. Diese können von den Forschern daher mindestens aufgegriffen und bestenfalls von den Forschern oder den Experten selbst aufgelöst werden.
In gewisser Weise ist die Delphi-Methode eine kontrollierte Debatte. Die Gründe für extreme Meinungen werden explizit dargelegt und sachlich argumentiert bzw. moderiert. In den meisten Fällen bewegen sich deshalb Expertengruppen auf einen Konsens zu. Doch selbst wenn dies nicht der Fall ist, werden die Gründe für die unterschiedlichen Positionen ersichtlich und helfen so, mögliche Entwicklungsbarrieren zu identifizieren.[26]

2.3 Qualitative Befragung

Zehn leitfadengestützte Interviews mit Gesellschaftern bzw. leitenden Mitarbeitern aus Familienunternehmen beleuchten die auffälligen Faktoren und Themen der ersten Delphi-Befragung näher. So können die Erkenntnisse über zentrale Treiber und Entwicklungsperspektiven vertieft und erweitert werden. In diesem Schritt werden die Expertenmeinungen mit den praktischen Erfahrungen aus Familienunternehmen verglichen. Wie im obigen Kapitel bereits beschrieben, wird damit zum einen das sogenannte „Expertendilemma" verhindert. Zum anderen werden die von den Experten gewonnen Erkenntnisse auf ihre Praxisrelevanz überprüft. In den Interviews mit den Familienunternehmern werden die Fragen nach zukünftigen Entwicklungen und dem Umgang der Familienunternehmen innerhalb der sogenannten persönlichen Zukünfte erörtert, jedoch nicht diskutiert. Dies hat zwangsläufig zur Folge, dass es sich bei den Reflektionen der Familienunternehmer meist um *„gegenwärtige Zukünfte"*[27] handelt, die

26 Vgl. Gordon 1994, S. 3.

27 Hitzler, Pfadenhauer 2005, S. 12.

eng an den derzeitigen bzw. aktuellen Problemstellungen angelehnt sind. Außergewöhnliche Ereignisse werden hierbei kaum thematisiert, sondern oft nur der gegenwärtige Erwartungshorizont erfasst. Da Zukunftsforschung aber „*insbesondere danach fragt, was solche Erkenntnisse und Ereignisse »unserer gegenwärtigen Gesellschaft« aussagen, sondern eben auch danach, wie es denn nun weitergehen werde, bzw. was das, was wir da erkunden, für unser zukünftiges Miteinander erwarten lasse*,"[28] können solche Ergebnisse für den Forschungsgegenstand nur bedingt als Prognose dienen. Jedoch sollen sie dies ja auch nicht, sondern sie dienen zur Reflektion der bisherigen Ergebnisse und als Grundlage der nächsten Schritte. Um diesen vorzubereiten, wird erneut ein Modell angefertigt, anhand dessen das zweite Delphi erarbeitet wird.

2.4 Zweites Delphi mit Miniszenarien

Die vertiefenden Erkenntnisse aus den Interviews werden im Anschluss zusammen mit den Ergebnissen des ersten Delphis für eine weitere RTD-Befragung in Form von kurzen Miniszenarien aufbereitet. Ziel ist es, mehr über Wirkungszusammenhänge zwischen den relevanten Einflussfaktoren zu erfahren und eine Bewertung der aufgezeigten Entwicklungen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Erwünschtheit zu erhalten. Dazu werden sowohl die Expertinnen und Experten aus der ersten Delphi-Befragung als auch die Interviewten um ihre Einschätzung gebeten. Zum Erstellen der Miniszenarien werden die extrahierten Faktoren innerhalb eines eintägigen Workshops analysiert. Dabei werden verschiedene Foresight-Methoden, wie die Cross-Impact Analyse, die morphologische Analyse, die normative Analyse und die systemische Modellierung angewandt, um interaktive Miniszenarien als Grundlage des zweiten RTD zu entwickeln.

28 Hitzler, Pfadenhauer 2005, S. 13.

- Die Cross-Impact Analyse oder Wechselwirkungsanalyse bezeichnet eine Prognosetechnik, welche versucht, Zusammenhänge (Korrelationen) zwischen verschiedenen in der Zukunft möglicherweise auftretenden Ereignissen darzustellen, zu analysieren und deren gegenseitige Auswirkungen zu berücksichtigen.[29]

- Die morphologische Analyse ist eine kreative heuristische Methode, um komplexe Problembereiche vollständig zu erfassen und alle möglichen Lösungen vorurteilslos zu betrachten.[30]

- Die normative Analyse untersucht eine über eine Prognose hinausgehende Bewertung und fragt nach den in den qualitativen Ergebnissen enthaltenen Werturteilen. In der Volkswirtschaftslehre steht dem die positive Analyse entgegen, welche nach den Konsequenzen fragt.[31] Da in den qualitativen Bewertungen zukünftiger Ereignisse eine solche Folgenabschätzung bereits beinhaltet sein sollte, wird die positive Analyse den Befragten überlassen und aus deren Aussagen extrahiert.

- Die systemische Modellierung ist eine Methode, in der das soziale System mit einer intra- und interindividuellen Struktur- und Musterbildung modelliert und analysiert wird. Sie bietet einen disziplinübergreifenden methodischen Ansatz, der als Alternative zu deterministischen, mechanischen und kybernetischen Modellen dargestellt wird. Das daraus gewonnene Modell dient

29 Vgl. Kosow, Gaßner 2008, S. 42 ff. und Gordon 2009/1.

30 Vgl. Ritchey 2009 und Steinmüller 1997, S. 59 ff.

31 Vgl. Wikipedia, Normative Analyse. Das Thema „Moralphilosophie“ kann an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden. Wikipedia gibt zur Normativen Analyse die am besten verständliche Beschreibung, was darunter zu verstehen ist.

wiederum als theoretisches Konzept zum Abgleich und zur Analyse von Prozessen.[32] Sie ist ein wichtiger Schritt, weil sie komplexe dynamische Systeme beobachtbar macht.

Bei der Auswahl der Miniszenarien, die zur Bewertung freigegeben werden, wird großer Wert darauf gelegt, widersprüchliche oder ungenaue Aussagen aus den Erfahrungen der vorangegangenen Ergebnisverwertungen so einzubauen, dass die einzelnen Miniszenarien in sich nicht widersprüchlich sind. Sie bauen jedoch weder aufeinander auf, noch beziehen sie sich aufeinander. Die einzelnen Bausteine werden erst bei der Szenario-Konstruktion konsistent zusammengeführt.

32 Vgl. Strunk, Schiepek 2006, S. 12 f. und 24 f.

2.5 Szenario-Prozess

Auf Basis der Erkenntnisse aller vorangegangenen Teilschritte wird ein Szenario-Prozess durchgeführt. Durch die Kombination der einzelnen, als zentral identifizierten Faktoren werden alternative, kreative Szenarien konstruiert, die die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen zusammenfassen.

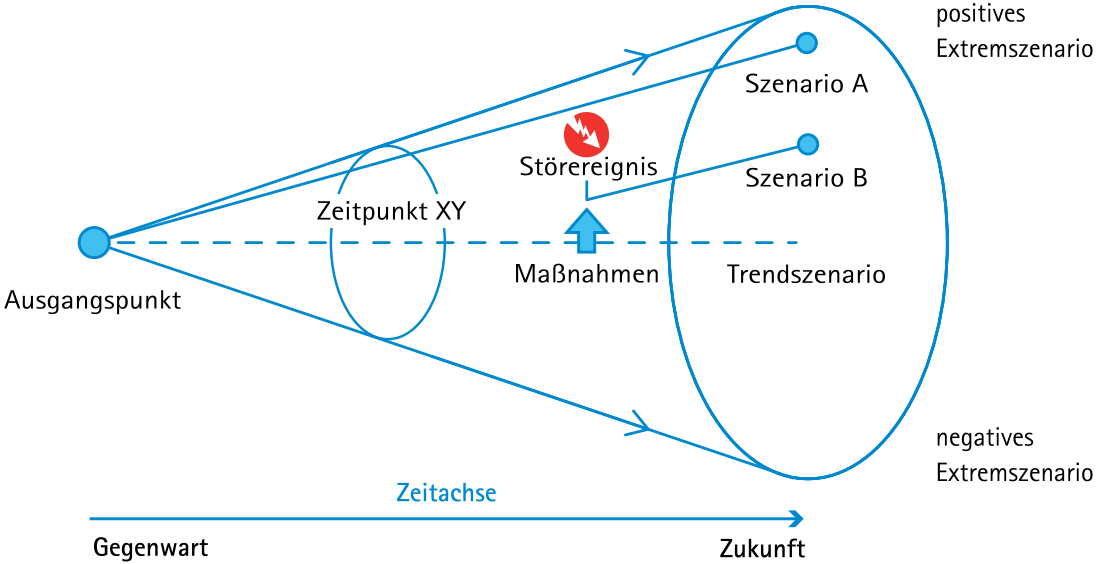


Abb. 2: Szenariotrichter

Ein Szenario ist ein Bild und/oder eine Geschichte mit nachvollziehbaren Zusammenhängen, die einen zukünftigen Zustand mit der Gegenwart verbindet und wichtige Entscheidungen, Ereignisse und Konsequenzen in der Erzählung illustriert[33]. Da die Zukunft nicht bekannt ist, kann kein einziges, „höchstwahrscheinliches" Zukunftsbild kreiert werden. Das Ziel von Szenarien ist, systematisch konsistente und alternative Zukunftsumgebungen zu erfassen, die im Kontext der zu betrachtenden Fragestellung plausibel erscheinen. Szenarien können dabei helfen, langfristige Strategien und Pläne zu entwickeln, die dazu beitragen, die gewünschten und wahrscheinlichen Umstände der Zukunft besser wahrzunehmen und abzustimmen.[34]
Szenarien sind in der Zukunftsforschung und darüber hinaus weit verbreitet, es fehlt jedoch häufig an methodisch-kritischer (Selbst-)Reflexion von Szenario-Prozessen.[35] Daher werden in dieser Untersuchung alle einzelnen Schritte bis zur Konstruktion der Szenarien ausführlich dargelegt.[36]

Um die Ergebnisse breit kommunizieren zu können und Diskussionen darüber anzuregen, was die Entwicklungen konkret für einzelne Familienunternehmen bedeuten können, werden zwei Darstellungsformen gewählt: Karikaturen, die zugespitzt und humorvoll Einzelaspekte aus den Szenarien aufgreifen und drei fiktive Newsletter aus dem Jahr 2030, die die Nachrichtenlage aus den drei unterschiedlichen Szenarien illustrieren.
Auf Basis der vorliegenden Studie hat die Wirtschaftsjournalistin Eli Hamacher drei Newsletter erstellt. Dabei wurden die wissenschaftlichen Inhalte unterhaltsam-spritzig zugespitzt und um weitere

33 Vgl. Kosow, Gaßner 2008.

34 Vgl. Glenn 2011 und Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH, Methodenpool: Szenario-Technik.

35 Vgl. Steinmüller 2012, S. 102.

36 Vgl. dazu auch die Dokumentation der Konstruktion der Miniszenarien im Anhang.

Zukunftsszenarien ergänzt, die zum Thema Familienunternehmen passen. Darüber hinaus enthalten die Newsletter facts & figures, um die Bedeutung und Stellung der Familienunternehmen in Deutschland zu unterstreichen. Ziel der Newsletter ist es, Aufmerksamkeit auch einer nicht-wissenschaftlichen Zielgruppe für die Zukunftsstudie zu generieren und dieser eine schnelle und unterhaltsame Ergebnispräsentation anzubieten.

Die Erstellung der Karikaturen auf Grundlage der wissenschaftlichen Erkenntnisse hat der Karikaturist Dirk Meissner mit dem Ziel übernommen, eine professionelle und ansprechende Qualität der Kommunikationsinstrumente sicher zu stellen.

2.6. Exkurs: Der erste EQUA-Think Tank

Vom 13.-14. Juli 2017 fand in Neumühle der erste EQUA-Think Tank zum Thema Familienunternehmen der Zukunft statt. Die 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erarbeiteten in mehreren Workshops in mehreren Workshops mögliche Entwicklungen von Familienunternehmen.

Der erste Workshop thematisierte allgemeine gesellschaftliche Veränderungen. Hier wurden detailliert Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Umwelt, Privatleben, Kultur, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und politische Verhältnisse herausgearbeitet und verdichtet. Folgende Ergebnisse wurden festgehalten:
Zentrale Einflussfaktoren:

- Bedürfnisbefriedigung
- Bevölkerungswachstum
- Finanzwesen
- Gesellschaftssystem
- Partizipationsbereitschaft
- Polarisierung
- politische Bildung

Daneben wurden folgende Stakeholder von Familienunternehmen als wesentliche Treiber festgelegt:

- Eigentümer
- Kunden
- Mitarbeiter
- Öffentlichkeit
- Unternehmerfamilie

Im zweiten Workshop wurden diese Begriffe hinsichtlich ihrer Qualifikation als Schlüsseleinflussfaktoren mit einer Einflussmatrix untersucht, um wirksame Hebel und unwirksame Faktoren (starke/weniger starke

Beeinflusser), dynamische und träge Faktoren (stark/weniger stark Beeinflusste) herauszuarbeiten. Im Ergebnis sind folgende Schlüsseleinflussfaktoren definiert worden:

- Partizipationsbereitschaft
- Öffentlichkeit
- Eigentümer
- Mitarbeiter
- Kunden
- Gesellschaftssystem

Schließlich wurden im 3. Workshop zu diesen Schlüsseleinflussfaktoren Zukunftsprojektionen entwickelt, die als positive bzw. negative und wahrscheinliche sowie unwahrscheinliche Projektionsbündel im 4. Workshop als Szenarien kumuliert werden sollen.

Im 5. Workshop schließlich wurden zur Visualisierung der verschiedenen Szenarien geistige Vermächtnisse in Form von Briefen eines Senior-Gesellschafters an seine Nachfahren formuliert.
Die Erkenntnisse aus diesen fünf Workshops sind in die vorliegende Studie eingeflossen.

3. Forschungsstand

3.1 Familienunternehmensforschung

Großmann zufolge nimmt die US-Forschungslandschaft zum Thema Familienunternehmen eine Vorreiterrolle ein. Sie lässt sich nach Großmann mit Verweis auf Gersick (1994) in vier verschiedene Entwicklungsphasen einteilen:

- ab 1960er: Aussagen über Familienunternehmen stützen sich auf individuelle, oftmals praktische Erfahrungen der Autoren,
- ab 1970er: Themenschwerpunkt Nachfolge und rasch steigende Veröffentlichungszahlen,
- ab 1980er: Bildung wissenschaftlicher Communities, die den Themenkomplex Familienunternehmen breiter betrachten.
- Ab 1990er: Institutionalisierung der Familienunternehmensforschung und Etablierung eigener Journals (z.B. Familiy Business Review).

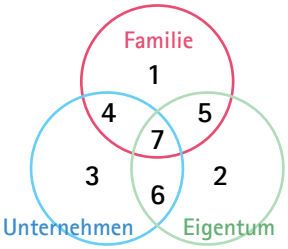
Die deutsche Forschung zum Thema Familienunternehmen folgt dieser Entwicklung mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung. Klein geht von einer Verzögerung von 10 Jahren aus, sodass sich die deutsche Forschung erst im Übergang von der dritten in die vierte Phase befindet. Demnach ist das Feld der Familienunternehmen noch wenig erforscht, wie Großmann mit Verweis auf Klein, Hack sowie Sharma feststellt.[37] Das Forschungsinteresse an Familienunternehmen hat jedoch stark zugenommen, was sich anhand steigender Zahlen von Lehrstühlen, Forschungsinstituten, Netzwerken und Publikationen

37 Vgl. Großmann 2014.

zeigt. Nachdem anfangs eher die Problematiken von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Fokus standen, kann nunmehr ein Wandel hin zur Betrachtung spezifischer Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen beobachtet werden. Hierzu wird oft der Unternehmer Peter Zinkann zitiert:

„Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden ist das Schlimmste."[38]

Demnach ist der Einfluss der Familie auf das Unternehmen die Besonderheit von Familien-unternehmen, wobei diese zwei sich überlappenden Systeme (2-Kreise- Modell) bis heute das Fundament der Forschung zu Familienunternehmen bilden. Da Familienmitglieder sehr unterschiedliche Rollen in Familienunternehmen einnehmen können, entwickelten u.a. Tagiuri und Davis das Zwei-Kreise-Modell ausdifferenziert weiter, sodass sich heute für Familienunternehmen das Drei-Kreise-Modell als Standardmodell durchgesetzt hat:



1. nur Familienmitglieder
2. nur Anteilseigner
3. nur Mitarbeiter
4. Familienmitglieder und Mitarbeiter
5. Familienmitglieder und Anteilseigner
6. Mitarbeiter und Anteilseigner
7. Familienmitglieder, Anteilseigner und Mitarbeiter

Abb. 3: Drei-Kreise-Modell für Familienunternehmen[39]

38 Zinkann, in: Großmann 2014, S. 25.

39 Nach Tangiuri, Davis 1996.

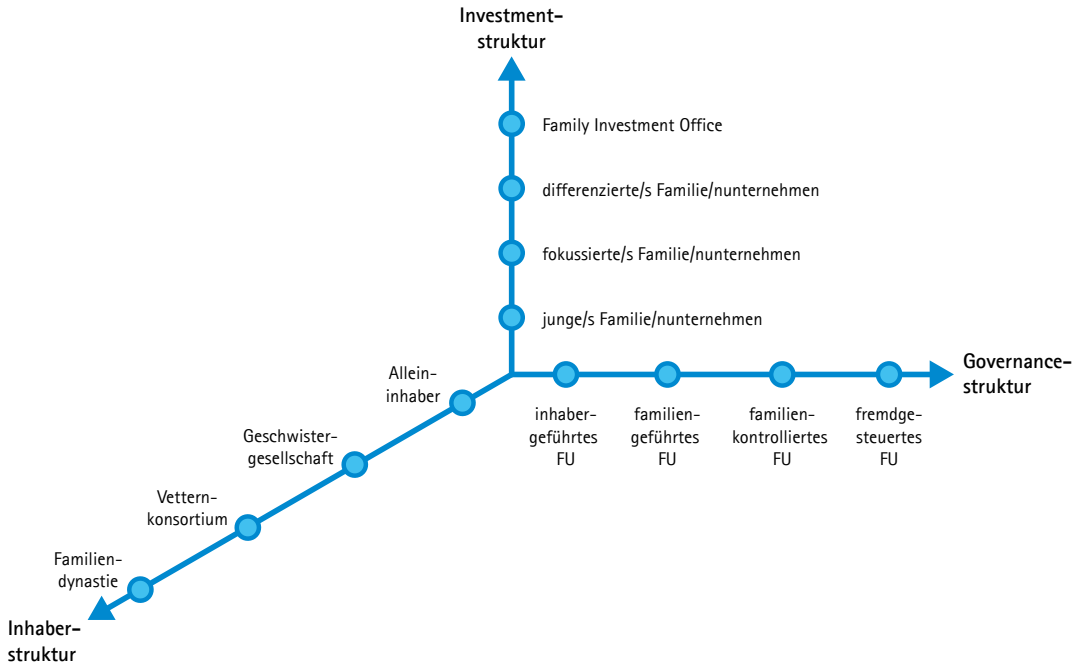


Abb. 4: Dreidimensionales Modell von verschiedenen Stadien bzw. idealtypischen Wachstumsphasen von Familienunternehmen[40]

40 In Anlehnung an Gersick et al. 1997.

Für Familienunternehmen sind die Schnittstellen zwischen den Subsystemen Familie, Unternehmen und Eigentum herausfordernd, da die Entscheidungsträger der Familienunternehmen die Interessen der verschiedenen Stakeholder zufrieden stellen und ausbalancieren müssen. Dabei können diese sehr heterogene Wertevorstellungen und Erwartungshaltungen haben.[41] Art und Ausprägung der Kommunikationsstrukturen der Familie sind ein entscheidender Erfolgs- und Risikofaktor für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens.[42]

Auch das dreidimensionale Modell von Gersick et al. (1997) greift die Dimensionen von Familie, Unternehmen und Eigentum auf, wobei der Fokus auf den verschiedenen Stadien bzw. idealtypischen Wachstumsphasen von Familienunternehmen liegt.
Nach Rüsen beschreibt das Modell (Abb. 4) von Gersick et al. (genauso wie Tagiuri und Davis) Familienunternehmen als ein System, dass sich aus drei Subsystemen zusammensetzt, die wiederum eigene Normen, Wertesysteme und Organisationsstrukturen vorweisen:

„Je nach Entwicklungsphasen eines Sub-Systems existieren unterschiedliche Herausforderungen und Probleme für das Gesamtsystem Familienunternehmen. (...) Jede Veränderung innerhalb eines Sub-Systems führt somit auch zu einer Veränderung des Gesamtsystems Familienunternehmen."[43]

Weitere Erklärungsansätze liefert Klein[44], indem sie dem Modell von Gersick et al. noch die Dimension „Führung" hinzufügt, um Veränderungen der Managementstrukturen zu erfassen (Gründer, Nachkommen,

41 Vgl. Felden et al. 2013, S. 22.

42 Vgl. Rüsen 2009, bzw. S. 240 f. bzw. S. 266.

43 Rüsen 2017, S. 9.

44 Vgl. Klein 2004.

Angehörige). Wimmer[45] beschreibt Familienunternehmen ergänzend als Ergebnis einer Ko-Evolution der Systeme Unternehmen und Familie, bei der die sonst entkoppelten Systeme einander „einfärben" und Grenzen von Unternehmensrelevantem und Persönlichem verwischen. Nicht zuletzt weisen alle oben genannten Autoren auf die Bedeutung des Familienbegriffs hin. Die Kernfamilie aus Ehepartnern und ihren unmündigen Kindern kann mit weiteren Personen, die in einem verwandtschaftlichen Verhältnis stehen, ergänzt werden, wie beispielsweise mit Geschwistern, Cousinen und Cousins, Onkel und Tanten. Hierzu stellt Klett fest, dass neben der Einflussnahme einzelner oder aller Mitglieder einer Unternehmerfamilie über ihre unterschiedlichen Rollen (z.B. Gesellschafter oder Geschäftsführer) häufig informelle Einflussnahme durch Familienmitglieder ohne operative Verantwortung oder gesellschaftlichen Status beobachtbar ist.[46] Dies unterstreicht erneut die Bedeutung der Familie als das maßgeblich prägende und konstituierende Element der Unternehmensform, die keinesfalls *„nur als sentimentales Anhängsel der Firma anzusehen ist"*.[47]

Wie Caspary ausführt, bedingt das Größenwachstum von Familienunternehmen und der Übergang in die zweiten und folgenden Generationen eine stärkere Trennung von Unternehmen und Familie, da zunehmend andere Anforderungen an die Führung gestellt und diese durch familienexterne Manager übernommen wird.[48] Zudem wird der Kreis der Familie in der Regel größer, je älter das Unternehmen ist. Die *„Koordinations- und Strategieentwicklung"* rückt in den Fokus. Die meisten Familienmitglieder treten als Gesellschafter auf und übernehmen seltener aktive Rollen innerhalb der Geschäftsführung des Unternehmens.[49] Je größer und zersplitterter die Unternehmerfamilie wird, desto größer wird auch der

45 Vgl. Simon, Wimmer, Groth 2012, S. 13 ff.

46 Vgl. Klett 2007, S. 6-25.

47 Rüsen 2009, S. 239.

48 Vgl. Caspary 2018, S. 36-44.

49 Ebenda, S. 36.

Bedarf nach formalisierten Strukturen (sog. Family Business Governance[50]), um die Unternehmerfamilie als Einheit zusammenzuhalten, Konflikte zu moderieren und Entscheidungen zu treffen.[51]
Auf Basis der vorhandenen Forschung liegt dieser Untersuchung die Annahme zugrunde, dass große Familienunternehmen, ab der zweiten Generation, mit mehreren Gesellschaftern und über 500 Mitarbeitern, hochkomplexe Einheiten sind, die von sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst werden.

3.2 Gesellschaftlicher Wandel und Familienunternehmen

Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien sind Teil der Gesellschaft. Wenn gesellschaftlicher Wandel stattfindet, bleibt das für diese nicht ohne Folgen.
Unter dem Begriff des sozialen Wandels werden sowohl langfristige gesellschaftliche Wandlungsprozesse wie der Übergang von der Feudalgesellschaft zur bürgerlichen Gesellschaft als auch wirtschaftliche Veränderungen, wie der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft oder kurzfristige Entwicklungen, wie sich verändernde Jugendkulturen erfasst.[52] Gesellschaftlicher Wandel findet immerzu statt, was Reißig folgend zusammenfasst:

„Im Prinzip ist niemals ein optimaler, ein endgültiger Gesellschaftszustand erreicht, auf den sich Gesellschaften zwangsläufig zu bewegen und der ein ‚Ende' des Wandels, der gesellschaftlichen

50 Vgl. Felden, Hack 2014, S. 282 ff.

51 Vgl. Caspary 2018 S. 52.

52 Vgl. Schubert, Klein 2016.

Veränderungen bedeutete. Stets gibt es mehrere Möglichkeiten, Alternativen, Optionen gesellschaftlicher Entwicklung."[53]

Es lassen sich viele soziologische Arbeiten finden, die Gegenwartsdiagnosen und Deutungsangebote für den Zustand und die Entwicklung heutiger Gesellschaften machen.[54] Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Analyse von Dirk Baecker über innovative Unternehmen in der „nächsten Gesellschaft", die ihm zufolge durch Computer einen radikalen Wandel, welcher an systemtheoretische Ansätze anschließt, erleben wird.[55]
Hinzu kommen viele Forschungsarbeiten zu Einzelthemen, die in dieser Arbeit berührt werden, wie beispielsweise zur (historischen) Erforschung von Familie als sozialer Einheit[56], zum Wandel der Arbeitswelt[57], etc.
Darüber hinaus gibt es viele, mehr oder weniger wissenschaftlich fundierte Arbeiten zu sich abzeichnenden gesellschaftlichen Veränderungen, die meist unter dem Stichwort Trends oder Megatrends[58] diskutiert werden. So kommt eine Studie der Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers von 2014 zu dem Ergebnis, dass Familienunternehmen technologischen Fortschritt und demografischer Wandel als wichtigste globale Trends für die nächsten fünf Jahre sehen. Darüber hinaus werden „*Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht, Ressourcenknappheit und Klimaveränderungen*"[59] genannt.

53 Reißig 2009, S. 17.

54 Vgl. beispielsweise Pongs 2004.

55 Vgl. Baecker 2007.

56 Vgl. Peuckert 2012.

57 U.a. Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015.

58 Aus Politik und Zeitgeschichte APuZ 31–32/2015; 27.07.2015.

59 Bartels et al. 2014, S. 11.

Die derzeit umfassendste empirische Untersuchung zur Frage, welche gesellschaftlichen Veränderungen Menschen in Deutschland erwarten und wie sie zu dazu stehen, ist die vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), infas und ZEIT durchgeführte „Vermächtnisstudie"[60], deren Veröffentlichungsdatum allerdings verschoben wurde, weswegen die Ergebnisse in diese Untersuchung nur eingeschränkt einfließen konnten, da sie erst Ende 2017 erschienen ist. In der Studie wird nach dem Verhältnis der Menschen in Deutschland zu Themen wie Arbeit, Familie, Partnerschaft, Ernährung oder auch Technik gefragt. Besonders interessant ist, dass sowohl gefragt wurde, welche Entwicklungen die Befragten erwarten, als auch, welche sie sich wünschen. Dies wird in der folgenden Untersuchung bei den Miniszenarien in Kapitel 8 aufgegriffen.

Einen aufschlussreichen Überblick zu gesellschaftlichen Entwicklungen gibt auch die Untersuchung „Gesellschaftliche Veränderungen 2030 - Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II" des VDI-Technologiezentrums.[61]
Die Autoren definieren Trends: *„verstanden als über einen gewissen Zeitraum bereits zu beobachtende Entwicklungstendenzen. Darauf aufbauend wurden Gesellschaftstrends als neue Entwicklungen bzw. Veränderungen politischer und sozialer Prozesse sowie ihrer Strukturen und Akteure mit weitreichenden Potenzialen definiert, die wiederum einen gesellschaftlichen Bedarf hervorbringen und/oder verändern können."*[62]

60 Wissenschaftszentrum (WZB) Berlin: Informationen zur Vermächtnisstudie.

61 Zweck et al. 2015.

62 Zweck et al. 2015, S. 13.

Die von Zweck et al. identifizierten „Megatrends"[63] gesellschaftlicher Entwicklung sind global zu beobachtende Phänomene wie der Anstieg der Weltbevölkerung oder die zunehmende Wasserknappheit.[64] Die für Deutschland identifizierten sechzig Trends dagegen sind zum Teil sehr kleinteilig und auf viele Bereiche bezogen, die für diese Untersuchung keine Rolle spielen. Deswegen fließen nur Ausschnitte der umfangreichen Arbeit in die vorliegende Studie ein.

Im Fokus dieser Untersuchung steht die Unternehmerfamilie als Schlüsselakteur im Familienunternehmen. Ausgehend von dieser Perspektive wird ein theoriebasierter Ansatz zum Verständnis entwickelt, wie gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf Unternehmerfamilien und Familienunternehmen wirken. Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sind dabei nicht als homogene Gruppe zu betrachten, wie Kormann schreibt:

„Über die zahlenmäßige Vielfalt hinaus steht die Erforschung der Familiengesellschaft vor dem Problem, dass die Gesellschafter – anders als der Börsenaktionär – ein unübersehbar breites Spektrum von Überzeugungen und Verhalten haben können, mit dem sie auf das Unternehmen einwirken."[65]

In der Literatur finden sich - wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben - zahlreiche Modelle und

63 „Megatrends sind die großen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen unserer Zeit. Sie haben einen prägenden Einfluss auf Tiefenstruktur, Verhaltensweisen, Lebensweisen und Wertesysteme in einer Gesellschaft. Sie bilden und entfalten sich langsam, aber wenn sie wirken, kann von einem globalen rückschlagresistenten Einfluss von min. zehn bis zwanzig Jahren ausgegangen werden, auch wenn ihre Wirkungsstärke regional sehr unterschiedlich ausfallen kann", Seiter 2014, S. 6.

64 Zweck et al. 2015, S. 33-37.

65 Kormann 2011, S. 9.

Forschungsarbeiten zur Erklärung des Verhältnisses zwischen Familie und Unternehmen[66], jedoch nur wenige Hinweise darauf, wie das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu betrachten sind, welche Wechselwirkungen es hier gibt und wie diese einzuordnen sind. Breitere Untersuchungen dazu, welche gesellschaftlichen Entwicklungen wie auf Familienunternehmen wirken, gibt es über die bereits erwähnte Vorläuferstudie zu Unternehmensnachfolgen in Berlin[67] kaum. Allerdings gibt es Arbeiten zu einzelnen Aspekten. So haben Prügel und Hauck im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen im Jahr 2012 eine Studie vorgelegt, in der die Werteorientierungen von Unternehmerkindern untersucht werden. Sie attestiert den potenziellen familieninternen Nachfolgenden „*»Klassische« familienunternehmerische Werte in Verbindung mit hoher Individualität sowie Mut zu Kreativität und Innovation*".[68] Bereits 2008 wurde im Auftrag der Commerzbank eine Studie zum Wertewandel im Mittelstand erstellt, in der die Bedeutung des Themas Nachfolge hervorgehoben wird.[69]

Klar ist: Gesellschaftliche Veränderungen wirken über verschiedene Wege auf das Unternehmen und nicht nur die Unternehmerfamilie spielt dabei eine Rolle. Auch die Belegschaft, Kunden oder Lieferanten können Träger von Veränderungen sein, wenn beispielsweise aufgrund der steigenden Bedeutung von Freizeit Fachkräfte gezielt nach Unternehmen suchen, die ihnen neben der Arbeit genügend Raum und Zeit für andere Aktivitäten lassen. Für diese Untersuchung sind daher Entwicklungen von Belang, die sich mittelbar oder unmittelbar auf Familienunternehmen auswirken. Da es sich zudem um eine zukunftswissenschaftlich ausgerichtete Untersuchung handelt, stehen vor allem solche Veränderungen im Vordergrund, die Folgen für die kommenden Jahre erwarten lassen.

66 Vgl. neben den in Kapitel 3 und 4 genannten auch Stamm 2013.

67 Vgl. Felden et al. 2013.

68 Prügl, Hauck 2012, S. 1.

69 Vgl. Commerzbank (Hrsg.) 2008.

4. Theoretisches Modell

Die Herausforderung für diese Untersuchung besteht darin, aus der Vielzahl an soziologischen Studien und Theorien zu sozialem Wandel[70], mehr oder weniger wissenschaftlichen Betrachtungen sogenannter Megatrends und der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zu Einflüssen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu identifizieren und auszuwählen, die für die hier aufgeworfene Fragestellung tatsächlich relevant sind. Dieses Unterfangen ist insofern herausfordernd, als dass Theorien des sozialen Wandels auch im Kontext der Zukunftsforschung bisher kaum berücksichtigt worden sind, wie Tiberius feststellt.[71] Erschwerend kommt hinzu, dass wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der Frage des Einflusses gesellschaftlicher Veränderungsprozesse auf größere Familienunternehmen nur vereinzelt zu finden sind und diese sich meist auf Teilaspekte wie die Veränderung von Familienformen beschränken.

Es gilt nun, diese verschiedenen Forschungsstränge in einem schlüssigen Modell zusammenzubringen, um sie für die hier zu betrachtende Fragestellung nutzbar zu machen. Dies dient in erster Linie der Vorbereitung der empirischen Untersuchungen. Inwiefern sich die hier entwickelten theoretischen Ansätze als tragfähig erweisen und über diese Untersuchung hinaus Anwendung finden könnten, wird am Schluss diskutiert.

70 Vgl. neben Reißig 2009 auch beispielsweise Jäger/Weinzierl 2011 für umfassende Übersichten.

71 „Sind Theorien des Wandels auch Theorien der Zukunftsgenese? Sie sind – so könnte das Fazit lauten – es nicht. Diese können jedoch eine Ausgangsbasis für jene darstellen und zu jenen weiterentwickelt werden." Tiberius 2012, S. 51.

4.1 Drei-Kreise-Modell und systemtheoretische Ansätze

Ausgangspunkt der Überlegungen ist das Verständnis des zentralen Untersuchungsgegenstandes Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilie. Wie im vorangegangenen Kapitel zum Forschungsstand ausführlich beschrieben, wird das Familienunternehmen in der Regel modellhaft als eine Einheit aus drei sich überlappenden Kreisen dargestellt, an dessen Schnittstellen sich Konflikte ergeben können und Spannungen/Widersprüche auftreten.[72] Das Drei-Kreise-Modell wird genutzt, um die Subsysteme Eigentum, Familie und Unternehmen und deren Überschneidungen darzustellen.

Von Schlippe und Frank schlagen vor, Familienunternehmen als eine systemtheoretisch weitergedachte Version des Drei-Kreise-Modells von Tangiuri und Davis zu betrachten.[73] Nach von Schlippe und Frank wirken in jedem der drei Kreise unterschiedliche Systeme (Familie, Unternehmen, Eigentum) mit einer eigenen kommunikativen Logik, die jeweils spezifische Erwartungen beinhalten und strukturell mit den anderen Subsystemen gekoppelt sind.[74] Im Unternehmen geht es um Entscheidungen, in der Familie um Beziehungen bzw. Bindung (Kommunikation um der Kommunikation willen), beim Eigentum um formalisierte (Eigentums-)Rechte und Pflichten.[75] Eine Kommunikation kann gleichzeitig verschiedenen Systemen zugeordnet und im jeweiligen Kontext unterschiedlich verstanden werden. Die unterschiedlichen sozialen Systeme, aus denen das Familienunternehmen besteht, erhalten sich selbst durch Kommunikation. Sie bestehen fort, solange die Kommunikation fortbesteht. Es ist jedoch noch nichts über den Inhalt

72 Vgl. zur Übersicht z.B. Felden, Hack 2014, S. 16 f.

73 Nach der Systemtheorie von Luhmann bestehen Systeme aus Kommunikationen, die selbst das jeweilige System in einem fortlaufenden Prozess bilden. Vgl. von Schlippe, Frank 2013, S. 384 – 398.

74 Vgl. von Schlippe 2013, S. 392.

75 Vgl. von Schlippe 2013, S. 394.

der Kommunikation gesagt, sondern lediglich etwas über den Prozess und das, was daraus resultiert: Entscheidungen, Bindung, rechtliche Verträge etc.
Ausgehend von der Annahme, dass jedes dieser Systeme aus Kommunikation besteht, kann eine Veränderung in einem System nur dann in ein anderes System hineinwirken, wenn es sich in dessen Logik „übersetzen" lässt. Verdeutlicht wird das an einem Beispiel, das für die vorliegende Untersuchung relevant ist: Veränderte Berufswünsche der Familienmitglieder tauchen in der Logik des familiären Systems als Kommunikation innerhalb der Familie auf. Sie werden im System Eigentum verarbeitet, indem die Verträge geändert werden (Gründung einer Stiftung), sodass die Jüngeren finanziell abgesichert sind, aber nicht im Unternehmen aktiv werden müssen. Äußert ein Familienmitglied, Pizza sei sein Lieblingsgericht, so ist diese Kommunikation für die anderen Systeme hingegen nicht unbedingt übersetzbar und auch nicht relevant.

Auch wenn diese Betrachtungsweise aufgrund der gut definierbaren kommunikativen Logiken, der klaren Kommunikationsergebnisse und der fortgeschrittenen wissenschaftlichen Diskussion zur Anwendung systemischer Ansätze im Kontext der Forschung zu Familienunternehmen vielversprechend ist, so hat sie für die vorliegende Fragestellung auch einige Schwachstellen: Mit dem systemtheoretischen Fokus auf Strukturen treten die Akteure selbst in den Hintergrund. Systemtheoretische Ansätze stellen darüber hinaus die Frage nach den Ursachen von Wandel nicht in den Mittelpunkt. Gerade die Frage nach den inneren und äußeren Dynamiken, die Wandel bewirken, ist für diese Arbeit jedoch zentral. Zudem ist im Sinne Luhmanns ein System zwar durch eine klare Grenze von seiner Umwelt getrennt, allerdings betrachten die hier herangezogenen systemtheoretischen Ansätze das Umfeld der drei Subsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum nicht intensiv. Sowohl der Fokus auf die Akteure als auch die Frage nach dem Einfluss des erweiterten Umfelds von Familienunternehmen sind für diese Arbeit jedoch von zentraler Bedeutung, da zum einen eine klar definierte Personengruppe, nämlich die Mitglieder der Unternehmerfamilie im Mittelpunkt steht und zum anderen die Frage nach relevanten gesellschaftlichen Veränderungsprozessen,

die auf diese einwirken. Die eher statische Betrachtung der relevanten Einheiten als abgegrenzte Systeme, die sich selbst erhalten, ist für diesen Fokus daher nicht zielführend.

4.2 Feldtheorie: Familienunternehmen als strategische Handlungsfelder

Auf der Suche nach Alternativen zur Systemtheorie, die es ermöglichen, die vorgenannten Schwächen zu vermeiden, wird für diese Untersuchung die Feldtheorie nach Fligstein und McAdam[76] herangezogen. Sie formuliert explizit den Anspruch, Veränderungen, aber auch Stabilität in einem spezifischen strategischen Handlungsfeld zu erklären.[77] Fligstein und McAdam definieren ein strategisches Handlungsfeld, im Folgenden auch kurz „Feld" genannt, folgendermaßen: „*we see strategic action fields as socially constructed arenas within which actors with varying resource endowments vie for advantage*".[78]

Alles, was sich nicht als Feld fassen lässt, ist nach Fligstein und McAdam „*unorganized social space*".[79] Strategische Handlungsfelder sind in dreierlei Hinsicht sozial konstruiert: die Zugehörigkeit einzelner Akteure wird an subjektiven statt objektiven Kriterien festgemacht, die Grenzen des Feldes sind nicht fix, sondern situations- und issue-abhängig verschiebbar und die Felder sind geprägt durch ein gemeinsames Verständnis der Akteure, das diese sich über die Zeit angeeignet haben.[80]

76 Vgl. Fligstein, McAdam 2012a.

77 Ebenda S. 3.

78 Ebenda S. 10.

79 Ebenda S. 188.

80 Ebenda S. 10.

Das Feld wird durch ein *„set of shared meanings"*[81] strukturiert, das folgende Elemente beinhaltet: gemeinsames Verständnis davon, was in dem Feld gerade passiert, welche Regeln gelten, wer welche Position innerhalb des Feldes einnimmt, worum es dort geht und wie die Handlungen der anderen abhängig von der eigenen Position zu interpretieren sind.
Auf Unternehmen ist die Theorie problemlos anwendbar, denn *„all formal organizations can be simultaneously analyzed as fields"*.[82]
Es gibt *„incumbents"*, also etablierte Akteure, die das Feld dominieren, *„challengers"*, die eine schlechtere Position innehaben und auf Gelegenheiten warten, diese zu verbessern sowie *„internal governance units"*.[83] Letztere sorgen dafür, dass die etablierte Ordnung im Feld eingehalten wird und agieren somit tendenziell zum Vorteil der mächtigeren Akteure, auch wenn sie als neutrale „Schiedsrichter" auftreten. In Unternehmen könnte dem Aufsichtsrat eine solche Funktion zukommen, in vielen, insbesondere größeren Mehr-Generationen-Familienunternehmen kommt noch ein (Familien-)Beirat hinzu, der ebenfalls eine Kontrollfunktion innehat. Als „incumbents" und „challengers" kann man zum Beispiel die ältere Unternehmerfamiliengeneration und die jüngere Generation oder auch verschiedene Abteilungen innerhalb des Unternehmens sehen.
Verschiedene Akteure in einem Feld streben danach, ihre Position zu verbessern. Ihre Interaktionen können von hierarchisch bis kooperativ unterschiedlich gestaltet sein. Sie sind auch mit verschiedenen Ressourcen ausgestattet. Der Ressourcenbegriff bleibt relativ vage und kann unterschiedlich gefasst werden.
Für die Akteure in strategischen Handlungsfeldern sind zudem *„social skills"* zentral. Fligstein und McAdam definieren *„social skills"* als:

81 Ebenda, S. 10.

82 Ebenda S. 117.

83 Ebenda S. 13 f.

„the ability to empathetically understand situations and what others need and want and to figure out how to use this information to get what you want. At the level of strategic action fields, the problem is for individual and collective strategic actors to align their actions with those they depend on and to compete with those who want the same things".[84]

Um ein gemeinsames Handlungsfeld zu konstruieren und aufrecht zu erhalten, reicht es nicht aus, andere Akteure unter Kontrolle zu bringen (oder bringen zu wollen), sondern es ist notwendig, sich in sie hineinzuversetzen, um dauerhafte Absprachen treffen und gemeinsame Vorstellungen entwickeln zu können. Oder, wie Fligstein und McAdam es ausdrücken:

„Social skill is the lubricant that makes social life work. Rules and resources exist and are building blocks. But without the social skill of people who interpret these rules and mobilise these resources, the rules and resources do not matter all that much".[85]

Betrachtet man ein Unternehmen als Feld, so sind die einzelnen Abteilungen darin Akteure, die um Ressourcen und Positionen konkurrieren. Die Gesellschafter könnten ebenfalls als ein Akteur betrachtet werden, der in dem Feld aktiv ist.
Jedes Feld ist in einem Netz aus Feldern eingebettet und enthält selbst oft zusätzlich andere Felder.[86] Übertragen auf das Beispiel Familienunternehmen könnte man die verschiedenen Abteilungen innerhalb

84 Ebenda S. 178.

85 Ebenda S. 178.

86 Fligstein und McAdam illustrieren dies anhand des Bildes einer russischen Matroschka- Puppe, in der wiederum andere Puppen stecken, vgl. Fligstein, McAdam 2012a, S. 9.

des Unternehmens als eigenständige Felder bezeichnen, in denen wiederum einzelne Personen oder Gruppen agieren, deren Verständnis davon, worum es geht, welche Regeln gelten und wer welche Position innehat, nicht identisch ist mit dem, was im größeren Feld „Unternehmen" gilt. So sind beispielsweise die Ziele und Regeln, die im Controlling-Bereich gelten, nicht identisch mit dem, was der Betriebsrat sich als Ziele und Regeln vorgibt.

Das Unternehmen selbst ist wiederum in größeren Feldern aktiv, wie beispielsweise einem Verband, in dem verschiedene Unternehmensvertreter als Akteure agieren, die um die Vorherrschaft und die Ressourcen des Verbandes konkurrieren und dabei andere Regeln befolgen als innerhalb der jeweiligen Mitgliedsunternehmen. Fligstein und McAdam kategorisieren die Geflechte der Felder anhand von drei Merkmalen: a) benachbart/nah und fern, b) abhängig, unabhängig oder interdependent, c) staatliche oder nichtstaatliche Felder.[87]

Besonders interessant für diese Untersuchung ist die Frage nach den benachbarten Feldern des Familienunternehmens. Denn Fligstein und McAdam gehen davon aus, dass starke Wandlungsprozesse in der Regel nicht durch feldinterne Dynamiken zustande kommen, sondern durch Krisen oder durch starke Veränderungen in benachbarten Feldern verursacht werden.[88] Begreift man die Unternehmerfamilie ebenfalls als Feld, liegt diese Interpretation auf der Hand und wird durch den Stand der Forschung zu Familienunternehmen vielfach bestätigt: Familie und Unternehmen sind in der Regel so eng miteinander verknüpft, dass eine Veränderung in einem der beiden Felder nicht ohne Folgen für das andere bleibt.

87 Ebenda S. 172.

88 Ebenda S. 193.

Aber kann man die Unternehmerfamilie überhaupt als Feld begreifen? Isabell Stamm beschreibt die Unternehmerfamilie folgendermaßen:

„Die Unternehmerfamilie (...) bildet ein Netzwerk an sich überlagernden Lebensläufen, das den Austausch zwischen den Generationen ermöglicht und auch erforderlich macht. Als Familien eigener Art bilden sie eine kollektive Identität, spezifische Mitgliedschaftsregeln und eine Außengrenze aus, die Anknüpfungspunkte für die individuelle Identität bilden, ein Zusammengehörigkeitsgefühl ebenso wie solidarische Handlungen zwischen den Generationen und Familienmitgliedern befördern können. Gleichzeitig verschärfen sich in einer solchen Gemeinschaft die Risiken der Exklusion, Rivalität, Entfremdung und Ungleichheit".[89]

Folgt man Stamms Definition, so weisen Unternehmerfamilien ebenfalls Merkmale eines Feldes auf: es gibt Außengrenzen, es gibt ein gemeinsames Verständnis von Regeln und ein Verständnis davon, wer man ist sowie eine bestimmte Zahl von Akteuren mit unterschiedlichen Positionen innerhalb der Familie. Die in dieser Untersuchung betrachteten Familien umfassen in der Regel so viele Mitglieder, dass sich diese in verschiedene Gruppen von Akteuren zusammenfassen lassen (ältere Generation, jüngere Generation, Stamm 1, Stamm 2 etc.).

Wir betrachten somit das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie als zwei Felder, die nicht-staatlich und in hohem Maß voneinander abhängig (also interdependent) sind und sich sehr nahestehen. Den Kreis der Gesellschafter als eigenständiges Feld zu analysieren, ist mit Blick auf unsere Forschungsfrage nach den gesellschaftlichen Einflüssen auf größere Familienunternehmen nicht notwendig. Es ist jedoch von Interesse, das Umfeld der Familienunternehmen und der Unternehmerfamilie zu betrachten.

89 Stamm 2013, S. 11.

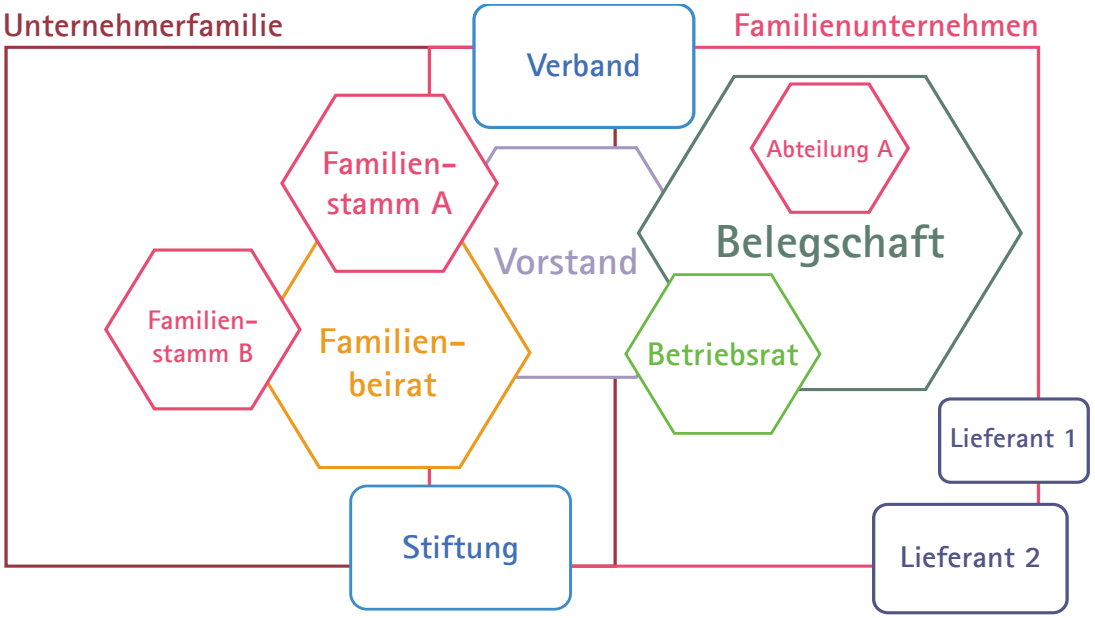


Abb. 5: Beispiele strategischer Handlungsfelder in und im Umfeld von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

4.3 Familiness und Feldtheorie

Um die Situation der hier zu untersuchenden Familienunternehmen zu beschreiben, ist es hilfreich, die Feldtheorie mit dem Konzept der „Familiness" zu verbinden. In der Familienunternehmensforschung gibt es einen Strang, der die unterschiedliche Ressourcenausstattung von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen in den Mittelpunkt stellt.[90] Aus der Verbindung zwischen Unternehmen und Familie können Ressourcenbündel resultieren, die sich in *„wettbewerbsrelevante Vor- oder Nachteile übersetzen lassen".*[91] Diese besondere Ressourcenausstattung wird auch mit dem Begriff „Familiness" umschrieben. Familiness kann sowohl negative als auch positive familienbedingte Ressourcen erfassen. Sie beinhaltet beispielsweise die besonders hohe Bereitschaft seitens der Familienmitglieder sich im Unternehmen zu engagieren ebenso wie den schädigenden Einfluss, den nicht qualifizierte Familienmitglieder bei Unternehmensentscheidungen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie geltend machen. Der Fokus richtet sich nicht auf bestimmte formale Strukturen, sondern auf *„die Art und Weise, wie das Unternehmen durch die daran beteiligte Familie beeinflusst wird und welche Folgen sich daraus bspw. für die Innovationsfähigkeit oder die Wettbewerbsvorteile ergeben".*[92]

Um zu beschreiben, wie stark die Unternehmerfamilie durch das Unternehmen geprägt ist, wird der Begriff *„Enterpriseness"*[93] genutzt. Anders als Angestellte, die Beruf und Freizeit trennen können, ist das Unternehmen im Leben der Unternehmerfamilie stets in einem gewissen Ausmaß präsent,

90 Vgl. Felden, Hack 2014, S. 65 ff.

91 Ebenda S. 71.

92 Caspary 2018, S. 61.

93 Vgl. ebenda S. 67 ff.

das als Enterpriseness bezeichnet werden kann. Laut Caspary beschreibt der Begriff, *„inwieweit die Verhaltensregeln des Unternehmens in die Familie integriert werden und daher nicht mehr als Irritationen aufgefasst werden".*[94] In dieser Studie liegt das Hauptaugenmerk auf der Familiness, da diese als besondere Ressource für das Überleben des Familienunternehmens angesehen wird. Zudem steht hier weniger im Fokus, wie das Unternehmen das Familienleben beeinflusst.

Das unter dem Begriff „Sozialkapital" gefasste Verständnis von sozialen Beziehungen als Ressource, die Vertrauen ermöglicht und Informationsaustausch erleichtert[95], bietet Anknüpfungspunkte zum von Fligstein und McAdam gebrauchten Ressourcenbegriff und ihrem Konzept der „social skills". Es wird angenommen, dass Familienunternehmen aufgrund der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen über besonders viel Sozialkapital verfügen. In der Diskussion um das Konzept der „Familiness" wird Sozialkapital als ein Ressourcenbündel beschrieben, das den Familienunternehmen besondere Vorteile verschaffen kann.[96]

Bezogen auf die Feldtheorie kann man die Familiness eines Unternehmens also als Ressource verstehen, die sowohl innerhalb des Unternehmens relevant ist als auch in Bezug auf die Position des Unternehmens in einem größeren Feld von Wettbewerbern und anderen relevanten Akteuren. Geht man davon aus, dass die Familiness ein entscheidendes Charakteristikum und im günstigen Fall eine vorteilhafte Ressource von Familienunternehmen ist, stellt sich die Frage, wie sich diese in Zukunft entwickeln wird.

94 Ebenda S. 67.

95 Vgl. Felden, Hack 2014, S. 74.

96 Vgl. Frank et al. 2017, S. 709–742.

4.4 Wandel und Stabilität im Feld Familienunternehmen

Fligstein und McAdam unterscheiden in ihrer Arbeit drei Stadien, in denen sich ein Feld befinden kann: „*Emergence, Reproduction*" oder „*Rupture/Crisis/ Resettlement*".[97] Da wir Familienunternehmen betrachten, die sich bereits mindestens in der 2. Generation befinden, können sie sich in allen drei Stadien befinden. Gleiches gilt für die Unternehmerfamilie.

Fligstein und McAdam gehen davon aus, dass auch stabil wirkende Felder ständig kleine Veränderungen erfahren:

„Constant low-level contention and incremental change are the norm in fields (...). In short, we expect strategic action fields to always be in some sort of flux, as the process of contention is ongoing and the threats to an order always present to some degree".[98]

Um zu verstehen, wie Wandel im Feld Familienunternehmen stattfindet, müssen also zum einen die internen Dynamiken des Feldes auf mögliche Veränderungspotenziale hin untersucht werden und zum anderen eruiert werden, welche Änderungen in benachbarten Feldern Einfluss auf dieses Feld haben können.
Für unsere Fragestellung ist dementsprechend relevant, welche Dynamiken in den Feldern ´Familie´ und ´Unternehmen´ sichtbar werden, und ob sie in andere Felder übertragen werden. Im Falle größerer Familienunternehmen kann der sich langsam vollziehende Generationenwechsel, der durch den Ein-

97 Fligstein, McAdam 2012a, S. 165.

98 Ebenda, S. 12/13.

und Austritt von Familienmitgliedern in das Unternehmen stattfindet, als eine Form des inkrementellen Wandels begriffen werden, sofern die Wechsel nicht direkt zu größeren Verwerfungen führen. Ein eskalierender Streit um die Nachfolge innerhalb der Unternehmerfamilie hingegen kann gleichfalls als Krise begriffen werden, die sich aus dem Feld „Familie" auf das Feld „Unternehmen" überträgt.
So führen Fligstein und McAdam als Beispiele für solche Krisensituationen in Organisationen unter anderem den Versuch einer feindlichen Übernahme, lange Streiks und Nachfolgeprobleme an.[99] Bei solchen Krisen gibt es ein allgemeines Gefühl von Unsicherheit im Feld und die Tendenz dazu, innovative, kontroverse Handlungen vorzunehmen, um die eigene Position zu schützen oder zu verbessern.[100] Ein Anzeichen für eine (sich anbahnende) krisenhafte Situation können auch Eingriffe von außen sein.

Kann es auch allgemeine, gesamtgesellschaftliche Veränderungen geben, die jenseits der konkreten Geflechte aus Feldern in unmittelbarer Umgebung Wandel im Familienunternehmen verursachen? Auf Kritik, dass die Rolle von Werten, Normen und Institutionen in der Feldtheorie unterschätzt würden[101], geben Fligstein und McAdam folgende Antwort:

„*That institutions such as law, language, and gender roles powerfully affect fields is beyond question. We would, however, quickly add that how these institutions affect fields depends on the way incumbents and challengers interpret and deploy these institutional „resources" in the service of the specific strategic action projects they undertake. If these institutional features do become important, it is because actors are using them to create social positions, advance claims on what is at stake, and leverage their resources*

99 Ebenda, S. 177.

100 Ebenda, S. 177 ff.

101 Vgl. Goldstone, Useem 2012, S. 37–47.

to achieve desired outcome".[102]

In diesem Sinne hat beispielsweise die zunehmende gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen auf das Familienunternehmen nur dann Auswirkungen, wenn die handelnden Akteure diese Veränderungen für ihre Zwecke aufgreifen, beispielsweise, indem die Töchter der Unternehmerfamilie mit Verweis auf ihre gewachsenen beruflichen Möglichkeiten eine stärkere Position im Unternehmen einfordern. Diese potenziellen Einflüsse werden ebenfalls aufgegriffen, denn es ist davon auszugehen, dass solche Entwicklungen nicht in jedem, aber in vielen größeren Familienunternehmen Wandlungsprozesse auslösen oder verstärken können.
Hier zeigt sich die Anschlussfähigkeit der Feldtheorie zum Konzept der Familiness: Sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie in der Lage, Veränderungen aufzugreifen und sie in Ressourcen für das Unternehmen oder die Unternehmerfamilie zu verwandeln, so trägt dies zum Erhalt des Unternehmens und zum Erhalt seiner Identität als Familienunternehmen bei. Gleichzeitig können Veränderungen auch den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie schwächen oder das Familienunternehmen gefährden, je nachdem, wie mit ihnen in den beiden Feldern umgegangen wird. Denkt man die Annahmen der Feldtheorie und das Konzept der Familiness in einer zukunftsbezogenen Fragestellung zusammen, so ergibt sich daraus die Forschungsfrage, welche der hier zu untersuchenden Entwicklungen Auswirkungen auf die Familiness der größeren Familienunternehmen haben können.

Sind generelle Aussagen über größere Familienunternehmen in ihrer Gesamtheit sinnvoll? Jedes Familienunternehmen ist für sich ein Einzelfall und kann als Feld analysiert werden. Wir gehen davon aus, dass es Gemeinsamkeiten gibt, aus denen sich Aussagen über alle hier betrachteten Familienunternehmen

102 Fligstein, McAdam 2012b, S. 49.

im Allgemeinen ableiten lassen. Hierbei sei angemerkt, dass etwaige Versuche, größere Mengen an Feldern und ihr Verhalten zueinander zu erforschen bisher selten sind und meist nur Einzelfälle betrachtet wurden.[103] Auch in dieser Hinsicht betritt diese Untersuchung also Neuland.

103 „We note that hardly any empirical work has been done in sociology to try to theorize this broader field environment and the ways in which it shapes the prospects for stability, crisis, and survival in any given field." Fligstein, McAdam 2012a, S. 49.

5. Dynamiken des Wandels

Die theoretischen Überlegungen dienen als Ausgangspunkt für die Literaturrecherche, anhand derer im Folgenden herausgearbeitet wird, welche Entwicklungen in verschiedenen Feldern das Potenzial haben, große Familienunternehmen zu verändern. Da es schwierig ist, jede Dynamik und jeden Inhalt zu erfassen, die in den als relevant erachteten Feldern eine Rolle spielen, liegt der Fokus zunächst auf den Bereichen, in denen Veränderungen absehbar sind. Um zu ergründen, ob diese relevant für das Familienunternehmen sind oder werden, werden im Anschluss Expertinnen und Experten in einem Real-Time Delphi befragt.

Um zu erfassen, welche Veränderungen eine Rolle spielen können, wird die Literaturrecherche anhand relevanter Entwicklungen für die Themenbereiche Familie und Unternehmen vorstrukturiert. Ausgegangen wird von der Annahme, dass sich dort jeweils bestimmte Themen eher und stärker niederschlagen als in benachbarten anderen Feldern. Um das weitere Umfeld zu erfassen, werden thematische Bereiche anhand der üblichen Kategorisierung von Einflüssen in Umfeldanalysen, wie sie aus den Wirtschaftswissenschaften und der Zukunftsforschung bekannt sind, vorgenommen. Dies sind: Gesellschaft, Innovationen (technisch und sozial), Umwelt, Wirtschaft, Politik.[104] Diese Einteilung eröffnet außerdem Anschlussmöglichkeiten für die später geplante Erstellung von Szenarien im Rahmen dieser Studie, da der Konstruktion von Szenarien gemeinhin ebenfalls eine Umfeldanalyse vorausgeht.[105]

104 Auf eine genaue Beschreibung der darin existierenden Felder anhand der theoretischen Überlegungen wird verzichtet, da für diese Untersuchung lediglich von Bedeutung ist, welche Veränderungen aus dem Umfeld auf Familien Unternehmen einwirken, nicht jedoch, aus welchem spezifischen Kontext heraus diese entstehen.

105 Siehe hierzu auch Kapitel 8 und 9.

Um die inhaltlich relevanten Einflüsse weiter einzugrenzen, müssen die zu erfassenden Veränderungsprozesse:

- langfristig über mehrere Jahre wirken,
- erkennbare Auswirkungen auf das Familienunternehmen haben können,
- relevant für die Zukunft sein,
- sich konkret erfassen lassen,
- durch wissenschaftliche Arbeiten belegbar sein.

Aus diesen Vorüberlegungen leitet sich das folgende Modell zur Strukturierung und Auswertung der Literatur ab:

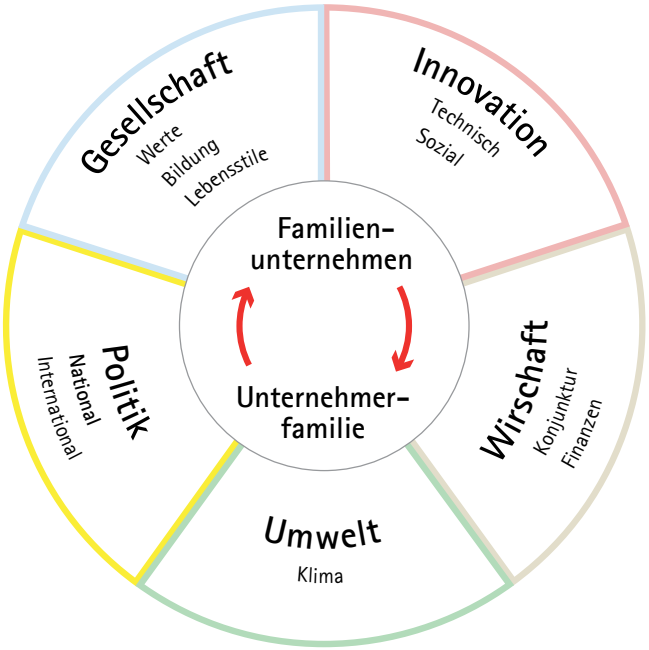


Abb. 6: Strukturierung der Literaturanalyse[106]

106 Eigene Darstellung angelehnt an: Pillkahn, 2013, S. 67.

Aus den Ergebnissen der Literaturrecherche wird der Fragebogen für das erste Expertendelphi entwickelt. Es gibt Aufschluss darüber, welche Veränderungsprozesse für Familienunternehmen als relevant erachtet werden.

Eine Schwierigkeit bei der Recherche zukünftiger Entwicklungen besteht darin, dass Zukunftsforschung in Deutschland als Wissenschaft bisher nur an wenigen Universitäten (z.B. FU Berlin, RHTW Aachen), Forschungsinstituten (z.B. Fraunhofer,) und in den Forschungsabteilungen weniger Unternehmen (z.B. VW, Airbus) etabliert ist. Zukunftsforschung ist meist Auftragsforschung. Viele zukunftswissenschaftliche Forschungsergebnisse entstehen in Unternehmensberatungen oder innerhalb von Forschungsabteilungen großer Unternehmen. Sie werden nicht oder nur teilweise veröffentlicht. Selbst wenn die Ergebnisse publiziert werden, ist häufig nicht nachvollziehbar, wie diese zustande gekommen sind.[107] Es gibt zudem viele Veröffentlichungen zu vermeintlichen Trends, die entweder gar nicht den Anspruch erheben, wissenschaftlich erarbeitet zu sein, oder Wissenschaftlichkeit vortäuschen, wo keine ist.[108] Andere erfassen den in der Zukunftsforschung üblichen Zeithorizont von Ereignissen (15-50 Jahre in der Zukunft) nicht. Dazu ist es schwer, zukunftsorientierte Studien zu vergleichen, da jede Studie sich in Aufbau, Methodik und Fokus unterscheidet und zudem oft stark von der Perspektive des jeweiligen Auftraggebers geprägt ist.

Aus den genannten Gründen werden viele Studien herangezogen, die überwiegend von Ministerien in Auftrag gegeben und veröffentlicht sind sowie Studien von Stiftungen und einzelne Arbeiten aus zukunftswissenschaftlichen Publikationen. Arbeiten, bei denen Zweifel an der wissenschaftlichen Güte bestehen, werden ausgeklammert.

107 Vgl. z.B. Z_Punkt: Megatrends – Update.

108 Vgl. Rust 2009.

Für den ersten Überblick sind folgende Arbeiten maßgeblich: Eine Befragung großer Familienunternehmen zu künftigen Herausforderungen durch die Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers (PWC), das Weißbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Zukunft der Arbeit, der Zukunftsreport Familie 2030 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJF) sowie eine Zusammenstellung gesellschaftlicher Trends bis 2030 durch Zweck et al. für das Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF) zu gesellschaftlichen Trends und eine Studie der Bertelsmann-Stiftung zu Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland 2025.

In der Befragung von PWC nannten die Unternehmensvertreter 2014 als wichtigste globale Trends, die die nächsten fünf Jahre prägen: technologischer Fortschritt und demografischer Wandel sowie die „*Verschiebung der globalen Wirtschaftsmacht, Ressourcenknappheit und Klimaveränderungen*".[109]

Das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) veröffentlichte Weißbuch „Arbeit 4.0", das als Ergebnis eines umfangreichen Dialogprozesses zwischen Verbänden, Wissenschaft, Gewerkschaften und Bürgern zustande gekommen ist, listet vier „Treiber und Trends"[110] auf, die die Veränderungen der Arbeitswelt bestimmen:

- „*die Digitalisierung, die neue technologische Grundlagen und Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, die Produktion, die Organisation von Unternehmen und den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen schafft,*
- *die Globalisierung, die – auch dank Internet – den Aktionsradius von Unternehmen und Beschäftigten in den vergangenen Jahrzehnten erheblich erweitert und grenzüberschreitenden Handel sowie Kommunikation ermöglicht, aber auch Wanderungsbewegungen auffällig verstärkt hat,*

109 Bartels et a. 2014, S. 11.

110 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 18.

- *der demografische Wandel, der beeinflusst, wer sich mit welcher Qualifikation aktuell und zukünftig an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligen kann*
- *und der fortgesetzte kulturelle und gesellschaftliche Wandel, der Konsumverhalten und Beziehungsgefüge verändert und entscheidenden Einfluss darauf hat, welche Neuerungen Akzeptanz finden und sich durchsetzen, und welche nicht*".[111]

Laut der Studie der Bertelsmann-Stiftung zu Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland bis 2025 gehören der Wandel der Geschlechterrollen und der demografische Wandel zu den treibenden Entwicklungen, die maßgeblich für Veränderungen sind und bleiben werden.[112] Desweiteren werden Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung und soziale Disparitäten als zentrale Trends genannt.
Konkreter als die bisher genannten Studien beschreibt der „Zukunftsreport Familie 2030" des BMFSJF, welche Änderungen für die Familien in Deutschland bis 2030 erwartet werden, beispielsweise eine weiterhin steigende Erwerbstätigkeit von Müttern (auch mit kleinen Kindern).
Zweck et al. identifizieren für das Bundesministerium für Forschung und Bildung insgesamt 60 Trends bis zum Jahr 2030, die sie in die Themenbereiche Gesellschaft/Kultur/Lebensqualität, Wirtschaft sowie Politik und Governance unterteilen.[113] Die von Zweck et al. identifizierten gesellschaftlichen Veränderungen beziehen sich nicht nur auf Deutschland. Sie sind darüber hinaus unter der Maßgabe ausgewählt worden, dass sie in erster Linie Orientierungswissen für das BMBF selbst schaffen sollen. Nicht alle identifizierten Themen sind daher auch für diese Untersuchung relevant. Im Bereich Gesellschaft haben Zweck et al. unter anderem folgende „Megatrends" identifiziert, die hier von Interesse sind:

111 Ebenda, S.18.

112 Vgl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2015, S. 16.

113 Zweck et al. 2015.

„demografischer Wandel in Deutschland", „zunehmende Urbanisierung", „sinkende Haushaltsgrößen in Deutschland", „Klimawandel", und *„zunehmende Bedeutung der globalen Wissensgesellschaft"*.[114] Für den Bereich Wirtschaft sehen Zweck et al. unter anderem *„fortschreitende wirtschaftliche Globalisierung"*, zunehmenden Waren-, Dienstleitungs- und Kapitalströme im weltweiten Handel, zunehmende Mobilität, steigende Staatsverschuldung, steigende Energiepreise und – verbrauch sowie den Wandel der Arbeitswelt und den *„Anstieg des digitalen Datenverkehrs"*[115] als zentral an. Im Bereich Politik und Governance sind es globale Migrationsbewegungen, die zunehmende Integration der EU und neue global bedeutsame Sicherheitsbedrohungen sowie eine neue politische Ordnung in einer *„multipolaren Welt"*, die Zweck et al. als besonders relevant betrachten.[116]

Die in diesen Studien beschriebenen Entwicklungen dienen als Ausgangspunkt für die weitere Recherche. Sie werden unter Berücksichtigung weiterer Literatur genauer betrachtet mit Blick auf die Frage, welche Auswirkungen sie auf größere Familienunternehmen in unserer Untersuchung haben können.

5.1 Demografischer Wandel in Deutschland

Unter dem Stichwort demografischer Wandel wird zumeist über die steigende Zahl älterer Menschen im Verhältnis zu jüngeren Menschen in Deutschland gesprochen. Seit rund 40 Jahren ist die Zahl der

114 Ebenda, S. 33-37.

115 Ebenda, S. 92-95.

116 Vgl. ebenda, S. 141-142.

Sterbefälle höher als die der Geburten.[117] Das führt zum einen dazu, dass der Anteil der Älteren an der Bevölkerung steigt und zum anderen dazu, dass die Bevölkerung insgesamt tendenziell schrumpft. Auch wenn durch steigende Geburtenraten und Zuwanderung ein Teil des Bevölkerungsrückgangs ausgeglichen wird, können selbst einzelne Jahre mit viel Zuwanderung wie 2015 den langfristigen Trend zur Alterung kaum beeinflussen.[118] Zweck et al. sehen Jugend künftig möglicherweise in die Rolle einer Randgruppe gedrängt.[119] Bujard und Dreschmitt fassen zusammen: *„Die Folgen des demografischen Wandels sind sehr vielschichtig und betreffen fast alle Politikfelder, Kommunen, Unternehmen und Familien".*[120] Wie stark der Bevölkerungsrückgang ausfallen wird, ist noch offen.
Der demografische Wandel zeigt sich auch in familiären Strukturen. Peukert fast die Entwicklung für Deutschland folgendermaßen zusammen:

„Während die Mehrgenerationenhaushalte einen Bedeutungsverlust zu verzeichnen haben, haben Mehrgenerationenfamilien in den letzten Jahrzehnten zahlen- und anteilsmäßig stark zugenommen. (...) Während in früheren Zeiten die einzelnen Generationen sehr umfangreich waren (viele Geschwister, Cousinen und Cousins) und nur selten mehr als zwei Generationen gleichzeitig lebten, sind die heutigen Generationen deutlich kleiner, dafür leben meist drei, in einigen Fällen sogar vier Generationen gleichzeitig".[121]

117 Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) 2011, S. 6.

118 Vgl. Bujard, Dreschmitt 2016, S. 344.

119 Vgl. Zweck et al. 2017, S. 56.

120 Bujard, Dreschmitt 2016, S. 345.

121 Peuckert 2012, S. 596.

Aufgrund des im Durchschnitt steigenden Alters bei der Geburt des ersten Kindes hat das Bundesamt für Bevölkerungsforschung bereits 2011 festgestellt, dass die gemeinsame Lebenszeit von Enkeln und Großeltern nun wieder schrumpft, statt weiter anzusteigen, sie liegt im Schnitt immer noch bei weit über 30 Jahren.[122]

Laut Peukert schrumpft der Lebensabschnitt, in dem Kinder im elterlichen Haushalt leben und versorgt werden müssen, relativ zur Gesamtlebenszeit. Ebenso sinkt der Anteil der Lebensarbeitszeit durch eine steigende Lebenserwartung bei (noch) niedrigem Renteneintrittsalter.[123]

Zugleich werden die Familien zunehmend „multilokal": Häufig leben drei Generationen zwar zur selben Zeit, aber nicht mehr am selben Ort.[124] Es entwickeln sich Mehrgenerationen-Netzwerke, die trotz räumlicher Distanz ein aktives Familienleben pflegen, indem sie unter anderem über moderne Medien kommunizieren, eine gemeinsame Familiengeschichte teilen, Verantwortung füreinander empfinden und auch zu Unterstützungsleistungen bereit sind.[125]

Auch in den Unternehmen macht sich die demografische Entwicklung bemerkbar. Laut BMAS wird der demografische Wandel beeinflussen *„wer sich mit welcher Qualifikation aktuell und zukünftig an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligen kann"*[126] und gehört damit zu den stärksten Trends, mit denen

122 Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2011, in: Grünheid, Scharein 2011.

123 Vgl. Peukert 2012, S. 602.

124 Vgl. Leiß 2014, S. 40.

125 Vgl. Stamm 2013, S. 63 und Peukert 2012, S. 602: „Räumliche Nähe, häufige soziale Kontakte, enge emotionale Beziehungen und umfangreiche Transferbeziehungen bestehen in der Regel trotz getrennter Haushalte bis zum Tod der Eltern (Szydlik 2000; 2002)."

126 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 18.

sich Unternehmen und Beschäftigte in den kommenden Jahren konfrontiert sehen werden.
Für Deutschland insgesamt wird nach aktuellen Schätzungen des statistischen Bundesamtes angenommen, dass zwischen 2020 und 2030 rund 4 Million Personen im erwerbstätigen Alter wegfallen werden.[127] Die Suche nach qualifiziertem Personal wird vor allem dort schwierig, wo darüber hinaus immer weniger Menschen leben, also im ländlichen Raum abseits der Ballungszentren. Durch die weiterhin anhaltende Urbanisierung wird erwartet, dass viele ländliche Regionen besonders stark vom demografischen Wandel betroffen sein werden.[128] Wie bereits erwähnt, ist nicht davon auszugehen, dass Zuwanderung daran viel ändern wird.

Umso wichtiger erscheint es für Unternehmen, die vorhandenen Fachkräfte zu halten, zu qualifizieren und bei Bedarf geeigneten Nachwuchs zu gewinnen. Dafür scheinen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch mit Hinblick auf zu pflegende Angehörige – immer wichtiger zu werden. Der im Auftrag des Bundesfamilienministeriums erstellte Zukunftsreport Familie 2030 hält dazu fest:

„Die Bedeutung familienbewusster Arbeitsbedingungen als Instrument der Mitarbeiterbindung und -gewinnung nimmt in Deutschland stetig zu. Bewerteten 2003 noch 46,5 Prozent der befragten Geschäfts- bzw. Personalleitungen das Thema Familienfreundlichkeit als (eher) wichtig für ihr Unternehmen, waren es 2016 bereits 77,4 Prozent. (...) Über 40 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass die Bedeutung familienbewusster Arbeitsbedingungen in den kommenden fünf Jahren weiter zunehmen wird."[129]

127 Vgl. Bujard, Dreschmitt 2016, S. 344.

128 Vgl. z.B. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2016, S. 10.

129 Heimer et al. 2016, S. 13.

Dabei werden zunehmend nicht nur Frauen, sondern auch Männer in den Blick genommen.
Bujart und Dreschmitt meinen zwar: *„Da die Alterung so gut voraussehbar ist, haben Sozialsysteme und Arbeitsmärkte Zeit, sich langfristig darauf einzustellen".*[130] Das muss jedoch nicht heißen, dass jedes einzelne Unternehmen sich dafür wappnet. Auch, ob oder wie es politisch gelingt, Antworten auf die wirtschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen zu finden, ist offen.

5.2 Individualisierung

Aufgrund des gesamtgesellschaftlich gestiegenen Wohlstands, höherer Bildungsniveaus und mehr Freizeit wegen gesunkener Arbeitszeiten kann bereits seit den 1960er Jahren von einem Individualisierungsschub gesprochen werden, der auch zu einer "Pluralisierung der Lebensstile" geführt hat.[131] Diese umfasst weit mehr als den Konsum individualisierter Produkte und Dienstleistungen. Die Lebensweise der Einzelnen verändert sich in Richtung erweiterter Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten in sämtlichen Fragen der Lebensführung und abnehmende Bindungen an genormte Werte und Gemeinschaften:

„Individualisierung bedeutet demnach die Zunahme der – objektiv zugemuteten und zugleich subjektiv selbst zugeschriebenen – Gestaltungs- und Entscheidungsnotwendigkeiten bzw. -möglichkeiten des Individuums".[132]

130 Bujard, Dreschmitt 2016, S. 345.

131 Vgl. Schimank 2012.

132 Konietzka 2010, S. 63.

Unter Individualisierung wird ein Prozess verstanden, der die zunehmende Selbstbestimmung des Einzelnen über seine Lebensführung bezeichnet. Diese steht im Gegensatz zur Fremdbestimmung, ist jedoch nicht gleichbedeutend mit vollkommener Regellosigkeit und Ungebundenheit. Schimank betont unter Bezugnahme auf Dahrendorf, dass es um die individuellen Lebenschancen umso besser bestellt ist, je mehr individuelle Optionen und soziale und kulturelle Bindungen an Werte und Gemeinschaft ein Mensch hat.[133]
Die bereits lange zu beobachtende Individualisierung nimmt weiterhin zu. Genov konstatiert:

„Individualization is at work in all action spheres and at all structural levels of sociality – from the face-to-face interactions in localities to the structural level of the world society".[134]

Für Stamm bedeutet das:

„An die Stelle homogener ‚Normalbiografien' und Gruppenidentitäten treten vielfältige Milieus und Lebensstilvarianten – die Individuen sind gefordert, ihren eigenen, unverwechselbaren Stil zu entwickeln, um der herrschenden Individualisierungsnorm zu entsprechen".[135]

Mitglieder von Unternehmerfamilien unterliegen besonderen Restriktionen, was ihre individuellen Wahlmöglichkeiten angeht, denn ihre Biografien sind über das Unternehmen stärker voneinander abhängig als es in anderen Familien der Fall ist. Stamm beschreibt diese Besonderheit wie folgt:

133 Vgl. Schimank 2012.

134 Genov 2014, S. 2.

135 Stamm 2013, S. 40.

„Es steigt das Risiko, dass die Lebensläufe der Familienmitglieder nicht synchronisierbar und ihre Lebensvorstellungen unvereinbar sind. In Unternehmerfamilien sind die Wahlmöglichkeiten der Familienmitglieder nicht nur durch marktförmige (Arbeits-, Heiratsmarkt, etc.) oder wohlfahrtsstaatliche Strukturen beschränkt, sondern hängen auch in hohem Maße von anderen Familienmitgliedern ab. Eine ökonomische Unabhängigkeit der Familienmitglieder voneinander scheint kaum realisierbar, insbesondere für je-ne Kinder, die den Weg einer Nachfolge einschlagen. Selbst wenn sich für die Alterssicherung der Eltern und Großeltern private und wohlfahrtsstaatliche Alternativen ausbilden, sind sie über den materiellen Transfer des Unternehmenseigentums ebenso wie über das Unternehmen als Einkommensquelle aneinander gebunden".[136]

Zunehmende Individualisierung wirkt sich auch auf Familientraditionen aus, wie in der bereits mehrfach zitierten Studie zu Unternehmensnachfolgen in Berlin festgestellt wurde:

„Wenn Selbstverwirklichung statt Fremdbestimmung und wachsende Wahlmöglichkeiten zunehmend die Arbeitsbiographien bestimmen, könnte die Motivation zur Übernahme eines Unternehmens innerhalb der Familie als zwingende Logik schwinden".[137]

Zumindest ist zu vermuten, dass individuelle Lebensentscheidungen stärker als bisher erklärungsbedürftig sind, und zwar sowohl, wenn Traditionen fortgeführt als auch, wenn sie abgelehnt werden. Gerade weil die Wahlmöglichkeiten des Einzelnen zunehmen, erfordern die getroffenen Entscheidungen eine Begründung gegenüber dem eigenen Umfeld und vor sich selbst. So stellt Leiß fest:

136 Stamm 2013, S. 47.

137 Felden et al. 2013, S. 14.

„Die Verantwortung für die aus seinen eigenen Entscheidungen resultierenden Konsequenzen und damit für das Gelingen oder Misslingen seines Lebenslaufs liegt beim einzelnen Akteur".[138]

Die damit einhergehende Unsicherheit wird allerdings zumindest ein wenig von der Familie abgefedert:

„Die Kernfamilie trägt zur sozialen und emotionalen Absicherung in riskant gewordenen Gesellschaften bei. Sie fungiert als geschützter Raum vor gesellschaftlichen Umbrüchen, hier herrscht eine Balance zwischen Individualismus und sozialer Verantwortlichkeit".[139]

Der Familie kommt für die meisten Menschen in Deutschland eine große Bedeutung zu und sie schätzen den familiären Zusammenhalt als stark ein.[140] Die Untersuchungen von Prügl und Hauck zur Werthaltung der Nachfolgegeneration von Familienunternehmen bescheinigt den potenziell Nachfolgenden ebenfalls, dass ihnen Familie viel bedeutet.[141]
Caspary stellt jedoch relativierend fest, dass Individualisierungstendenzen *„weg von den Großfamilien hin zu Kleinfamilien oder alternativen Lebensformen ...speziell vor dem Hintergrund eines Familienunternehmens eine Fortführung eines Unternehmens gefährden, da durch den fehlenden Zusammenhalt unüberwindbare Konflikte entstehen können, die ein gemeinsames Arbeiten innerhalb des Unternehmens unmöglich machen".*[142]
Dass auch Familien einem Wandel unterworfen sind, wird im Abschnitt „Vielfalt" näher beleuchtet.

138 Leiß 2014, S. 22.

139 Hill, Kopp 2006, S. 310, zitiert in Stamm 2013, S. 37.

140 Vgl. Heimer et al. 2016, S. 5.

141 Vgl. Prügl, Hauck 2015, S. 45.

142 Caspary 2018, S. 221.

5.3 Wertewandel

In der Familie erlernen Kinder bestimmte Wertvorstellungen, die später zunehmend auch durch das weitere soziale Umfeld geprägt werden. Werte werden individuell *„flexibel und situationsangemessen gehandhabt"*[143], gleiche Wertvorstellungen führen nicht unbedingt zu gleichen Verhaltensweisen. Es ist in der Werteforschung bis heute umstritten, inwiefern Werte sich im Laufe des Lebens verändern. Die bekannten Studien von Inglehardt zum Wertewandel[144] deuten darauf hin, dass die durchschnittlich gemessenen Wertemuster einzelner Alterskohorten über die Zeit relativ stabil bleiben. Laut Caspary ist *„das Vorhandensein eines spezifischen Wertesystems"*[145] ein Wesensmerkmal von Familienunternehmen, das sich in einer bestimmten Unternehmenskultur äußert und die nachfolgende Generation – häufig unbewusst- prägt.

Eine Befragung im Jahr 2013 zu Unternehmensnachfolge und Wertorientierung hat ergeben, dass sich die Wertvorstellungen von jüngeren und älteren Befragten zwar unterscheiden. sich aber insgesamt relativ ähnlich sind.[146] Die deutlichsten Unterschiede lassen sich zwischen solchen Befragten finden, die entweder unternehmerisch tätig sind oder sich eine unternehmerische Tätigkeit vorstellen können und denen, für die dies nicht infrage kommt.[147] Dies betrifft in erster Linie die Werte Sicherheit und Eigenverantwortung. Zudem konnte festgestellt werden, dass jüngere Befragte immateriellen Werten wie gutes Familienleben,

143 Hermann 2010, ZIS Version 14.00, GESIS.

144 Vgl. Inglehart 1977.

145 Caspary 2018, S. 26.

146 Vgl. Felden et al. 2013, S. 43 ff.

147 Vgl. Felden et al. 2013, S. 81 f.

viele soziale Kontakte und auch Freizeit und Vergnügen einen höheren Stellenwert einräumen als die älteren, unternehmerisch tätigen Befragten. Diesen Befund bestätigen auch andere Untersuchungen, die der jüngeren Generation eine stärkere Orientierung an postmateriellen Werten attestieren.[148] Zweck et al. sehen einen zunehmenden Druck zur Selbstoptimierung, um berufliche wie auch soziale Anerkennung zu erfahren:

„Immer mehr Menschen fühlen sich häufig unter Druck, die gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen und beginnen damit, sich äußerlich wie innerlich zu formen".[149]

Das BMAS kommt durch eine umfassende Befragung zum Thema „Wertewelten Arbeit 4.0" zu dem Schluss, dass es zu einer Pluralisierung der Ansprüche an Arbeit kommt, die sich in unterschiedlichen arbeitsbezogenen Wertewelten widerspiegeln.[150] Möglicherweise ist also auch in der Arbeitswelt von zunehmender Heterogenität auszugehen.

148 Opaschowski spricht von einem „Perspektivenwechsel in Zeiten globaler Krisen", in dem „Gut leben statt viel haben" im Vordergrund steht, Opaschowski 2015, S. 45.

149 Zweck et al. 2015, S. 75.

150 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 35.

5.4 Vielfalt

Das Verständnis davon, was eine Familie ist und wie die Rollenverteilung in Familien aussehen sollte, verändert sich. Wie der Zukunftsreport Familie 2030 feststellt, bleibt die Paarfamilie die vorherrschende Familienform, in der mit Abstand die meisten minderjährigen Kinder aufwachsen.[151] Die Zahl der Kinder, deren Eltern bei der Geburt nicht verheiratet waren, hat sich allerdings in den letzten 20 Jahren verdoppelt.[152] Der Anteil von Familien mit einem alleinerziehenden Elternteil liegt stabil bei 20 Prozent.[153] Kormann sieht in der Abfolge verschiedener Lebenspartnerschaften, alleinerziehenden Eltern, aber auch dem langen gemeinsamen Lebensabschnitt von Großeltern und Enkeln bedeutende Veränderungen, die *„sich [auch] auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Familiengesellschaftern und Unternehmen durchschlagen"*.[154]

Auch Zweck et al. sehen die *„Familie in der Multioptionsgesellschaft"*[155] angekommen, die wesentlich mehr Vielfalt bedeutet als bisher. Darüber hinaus sehen Zweck et al. einen Bedeutungsgewinn von freundschaftlichen Beziehungen.[156] Kormann erwähnt unter anderem *„autonom gewählte Freundschaftsbeziehungen in Konkurrenz und zu Lasten der Familien- und Verwandtschaftskontakte"* und *„die Selbstverwirklichung beider Eltern in eigenen Karrieren"* als relevante Faktoren.[157] In der Tat waren 2016

151 Vgl. Heimer et al. 2016, S. 5.

152 Vgl. ebenda 2016, S. 6.

153 Vgl. ebenda 2016, S.6.

154 Ebenda S. 10-11.

155 Zweck et al. 2017, S. 52 f.

156 Zweck et al. 2017, S. 62 f.

157 Kormann 2011, S. 10-11.

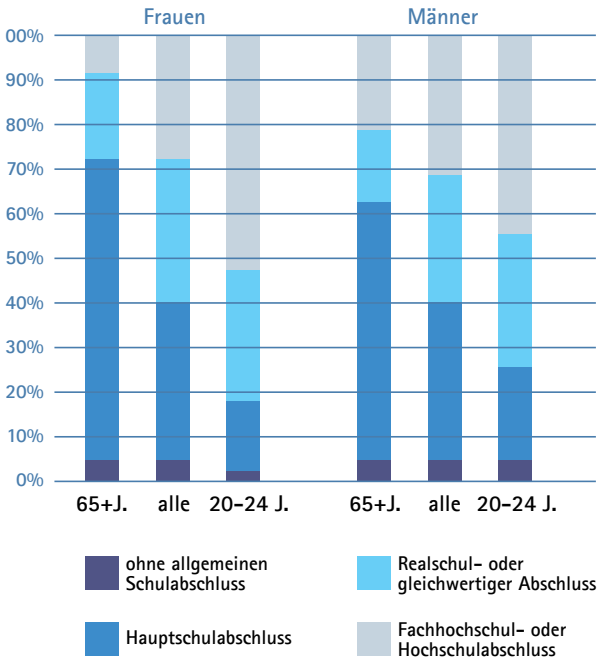


Abb. 7: Schulabschlüsse in der Bevölkerung nach Alter und Geschlecht[159]

67 Prozent aller Mütter minderjähriger Kinder berufstätig. Es wird erwartet, dass die Erwerbstätigkeit von Müttern bis 2030 weiter zunimmt.[158] Hinzu kommt, dass das Bildungsniveau in der jüngeren im Durchschnitt deutlich höher ist als in der älteren Generation und jüngere Frauen heute häufiger über höhere Bildungsabschlüsse verfügen als gleichaltrige Männer.

158 Heimer et al. S. 13.

159 In Anlehnung an Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 31.

Eine partnerschaftliche Aufteilung von Hausarbeit und Erwerbsarbeit wird von den meisten Paaren befürwortet. Das vorherrschende Modell ist jedoch die Vollerwerbstätigkeit von Vätern und Teilzeiterwerbstätigkeit von Müttern, wobei Väter heute häufiger in Elternzeit gehen als noch vor 10 Jahren und mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen wollen.[160]
Zwei Drittel der Eltern befürworten eine frühe Betreuung von Kindern außerhalb der eigenen Familie und viele setzen dies auch um – von 2006 bis 2015 stieg die Betreuungsquote der unter Dreijährigen von 19 auf 33 Prozent.[161] In der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird mehr Engagement von Politik und Unternehmen gewünscht – zum Beispiel eine bessere Betreuungsinfrastruktur, flexiblere Arbeitszeitmodelle und finanzielle Unterstützung.[162]
Diese Themen spielen offenbar auch in Familienunternehmen zunehmend eine wichtigere Rolle. So stellen Otten-Pappas und Jäkel-Wurzer fest, dass immer mehr Töchter als Nachfolgerinnen in Familienunternehmen eintreten. Gleichzeitig sind sie zeitlich stärker im Haushalt eingebunden als männliche Nachfolger. Insbesondere, wenn sie Kinder haben, ist die zeitliche Doppelbelastung hoch.[163]

Auch in den Unternehmen nimmt Vielfalt zu, nicht nur in Bezug auf die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen. Wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben, verändert sich der Anteil älterer und jüngerer Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland. Dies wird sich auch in der Belegschaft von Unternehmen widerspiegeln, wo zunehmend mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Auch die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und mögliche weitere Anhebungen dieser

160 Heimer et al. 2016, S. 7 f.

161 Ebenda, S. 6.

162 Ebenda, S. 15.

163 Otten-Pappas, Jäkel-Wurzer 2017, S. 5.

Grenze tragen dazu bei, dass künftig mehr Ältere in Unternehmen aktiv sein werden. Das BMAS erwartet: *„Ende der 2020er Jahre wird fast ein Fünftel der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zur Gruppe der 60- bis unter 67-Jährigen gehören".*[164]

Die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie verschiedene Fördermaßnahmen zum Abbau von Ungleichheit zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt (Quoten etc.) tragen dazu bei, dass die Belegschaften zudem weiblicher werden.

In den vergangenen Jahren sind stets mehr Menschen nach Deutschland eingewandert als weggezogen. Ein großer Anteil der Zugezogenen ist relativ jung.[165] Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund oder Fluchtgeschichte an der Gesamtheit der erwerbsfähigen Bevölkerung nimmt zu. Dies könnte ebenfalls zu mehr Vielfalt in den Belegschaften beitragen. Allerdings schreiben Heimer et al.:

„Die Fähigkeit und Bereitschaft der Unternehmen, gerade der großen, zur Beschäftigung von Migranten entwickeln sich noch deutlich unzureichend. Dies beeinträchtigt die Chancen zur Integration von Familien mit Migrationshintergrund".[166]

Im Zuge der Globalisierung wird erwartet, dass auch die berufliche Mobilität über Ländergrenzen hinweg zunimmt, was ebenfalls zu mehr Vielfalt in Unternehmen führen kann.

164 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 29.

165 Vgl. ebenda, S. 30.

166 Heimer et al. 2016, S. 14.

5.5 Globalisierung

Laut PWC erwirtschaften 85 Prozent aller deutschen Familienunternehmen Umsätze im Ausland.[167] Das BMAS sieht in der Globalisierung der Wertschöpfung, wie eingangs erwähnt, einen sich weiterhin verstärkenden Trend hin zu *„globale[r] Arbeitsteilung bereits in ihrer Herstellung".*[168]
Zweck et al. gehen noch weiter und prognostizieren:

„Die wirtschaftliche Globalisierung führt dazu, dass sich eine multipolare Weltwirtschaft ausbildet, deren Schwerpunkt nicht mehr im Westen, sondern in Asien liegen wird."[169] Dies führen sie auf sinkende Transport- und Kommunikationskosten sowie die (weitere) politisch gewollte Liberalisierung des Welthandels zurück. Zweck et al. sehen zudem einen Zusammenhang zur zunehmenden Vielfalt in Unternehmen: *„Internationalisierung und Globalisierung bedingen zunehmend multikulturelle Teamzusammensetzungen".*[170]

Dies stelle das Management vor neue Herausforderungen im Umgang mit kulturellen Unterschieden.

167 Vgl. Bartels et al. 2014, S. 19.

168 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 26.

169 Zweck et al. 2015, S. 92.

170 Ebenda, S. 207.

5.6 Flexibilisierung der Arbeit

Eine Antwort der Unternehmen auf den erhöhten internationalen Wettbewerbsdruck und die technologischen Fortschritte besteht in der stärkeren Flexibilisierung von Arbeit. In Deutschland hat die sogenannte atypische Beschäftigung in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Damit sind alle Arbeitsverhältnisse gemeint, die nicht dem Modell des festangestellten, unbefristeten Vollzeitjobs entsprechen, also beispielsweise Leiharbeit oder befristete Verträge für einzelne Projekte. Gleichzeitig findet eine innerbetriebliche Flexibilisierung statt, die durch flexiblere Formen der Entlohnung, flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation gekennzeichnet ist und durch technologische Neuerungen verstärkt wird, beispielsweise mobiles Arbeiten, und die damit häufig einhergehende schwierigere Abgrenzbarkeit von Arbeit und Freizeit.[171] Der Wunsch nach mehr selbstbestimmter Arbeitszeit (Zeitsouveränität) kommt auch von Seiten der Beschäftigten:
Aufgrund veränderter Ansprüche an die Arbeit oder schlicht wegen der Notwendigkeit, flexibel reagieren zu können, wenn zum Beispiel neben der Arbeit noch Kinder oder pflegebedürftige Angehörige versorgt werden.[172] Die Bertelsmann-Stiftung konstatiert: "*Immer mehr Erwerbstätige wünschen sich eine bessere Work-Life-Balance*".[173] Der Zusammenhang zum Thema Individualisierung ist offensichtlich, so erwartet Genov, dass individuelle Arbeitszeitgestaltung kein Privileg bleiben, sondern weit verbreitet sein wird:

„the members of the privileged occupational groups are able to plan and enact the connection between work and working time, on the one side, and leisure and family life, on the other, more and more autonomously.

171 Vgl. Eichhorst, Tobsch 2014, S.7.

172 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 32.

173 Bertelsmann-Stiftung 2015, S. 20.

This is a trend which will change the planning and action of larger and larger groups of working individuals in the future".[174]

Die Bertelsmann-Studie beschreibt *„Arbeitsverdichtung, zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit sowie eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit"* als kennzeichnend für die Umbrüche in der Arbeitswelt.[175] Diese Entwicklung führt zu einer *„projektorientierten Arbeitsorganisation"* und eher partizipations- und teamorientierten Führungsstilen anstelle von starren Hierarchien.[176] Dies wird nicht nur von oben angeordnet, sondern auch von den Beschäftigten zunehmend eingefordert.[177] Auch das BMAS sieht durch projektorientiertes und flexibleres Arbeiten neue Anforderung auf Führungskräfte zukommen, die folgendermaßen charakterisiert werden:

„Arbeitsorganisation und Innovationsförderung sowie die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumen für Zusammenarbeit sind Elemente, die nicht zuletzt im Hinblick auf dieses Erfordernis einer Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen bedürfen. Gelingt der Umbruch, bestehen für Beschäftigte Chancen auf ein autonomeres und ganzheitlicheres Arbeiten in stärker selbstverantwortlichen Teams, während die Unternehmen von mehr Innovation und höherer Produktivität profitieren könnten. Vermieden werden müssen hingegen unter anderem Probleme der Entgrenzung und der Verlagerung unternehmerischer Risiken auf die Beschäftigten".[178]

174 Genov 2014, S. 3.

175 Bertelsmann-Stiftung 2015, S. 19. Arbeitsverdichtung beschreibt die zunehmende Arbeitsleistung pro Zeiteinheit, die von den Beschäftigten erbracht wird bzw. werden soll.

176 Vgl. Gebhart et al. 2015.

177 Ebenda

178 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 87.

Die Strukturierung von Arbeit anhand von Projekten nimmt auch laut Genov zu. Er spricht von *„Project-like employment"*[179], das bisher vor allem im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie sowie im Management übliche Arbeitsweise war und nun zunehmend auch für andere Berufsgruppen zum Standard wird. Damit einher gehen zum Beispiel mehr Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung und Mischformen abhängiger und unabhängiger Beschäftigung.[180] Wintermann und Daheim gehen noch einen Schritt weiter. Sie sehen eine weitere Beschleunigung der auch von Genov beschriebenen Prozesse:

„Arbeit ist heute schon mobil und multilokal, morgen ist sie virtuell und findet im Metaversum (dem kollektiven virtuellen Raum) statt".[181]

Deutlich wird in der Literaturanalyse, dass neue digitale Möglichkeiten eine bedeutende Rolle in der Arbeitswelt von morgen spielen werden.

5.7 Digitalisierung

Durch die Digitalisierung werden weitreichende Folgen für Unternehmen und ihre Beschäftigten erwartet. Unter dem Begriff „Industrie 4.0" wird in Deutschland über *„neue Produktionsprozesse mit cyber-*

179 Genov 2014, S. 4.

180 Vgl. Ebenda: „The employed, self-employed, semi-independent and free-lance ICT practitioners or high-level managers already enjoy substantial autonomy in designing the agenda of their working time. This is an achievement which will be followed by other occupational groups involved in project organization of work.", S. 3.

181 Daheim, Wintermann 2016, S. 15.

physischen Systemen"[182] diskutiert, die in Verbindung mit der Verwertung von Daten für industrienahe Dienstleistungen Wettbewerbsfähigkeit erhalten und neue Geschäftsmodelle eröffnen sollen. Über diesen eher inkrementellen Wandlungsprozess hinaus erfasst die Digitalisierung jedoch wesentlich mehr Bereiche in Unternehmen und Arbeitswelt. Der Onlinehandel hat beispielsweise viele Branchen bereits stark verändert. Die Digitalisierung wird häufig als wichtigster Treiber von Veränderung in Unternehmen benannt, auch weil wir uns dem BMAS zufolge an einer *„Schwelle [befinden], an der die Digitalisierung weite Teile des täglichen Lebens, der Wertschöpfungsprozesse und des Arbeitens durchdringt: Das Internet vernetzt nicht nur kommunizierende Menschen, sondern auch „kommunizierende", d.h. Daten aussendende Dinge. Die Technologien, die den digitalen Strukturwandel vorantreiben, dürften sich auf absehbare Zeit rasant weiterentwickeln".*[183]
Daheim und Wintermann weisen darauf hin, dass auch komplexere menschliche Tätigkeiten diesem Wandel unterworfen sind und zunehmend von Maschinen übernommen werden:

„Robotik, künstliche Intelligenz und Technologie-Konvergenz treiben die Entwicklung voran. Der zentrale (und als sicher betrachtete) Treiber des Wandels ist der rasche, anhaltende technologische Fortschritt unter den Vorzeichen der Digitalisierung, der nahezu alle Berufsgruppen erfasst und dessen Tempo wahrscheinlich noch zunimmt".[184]

Für die Arbeitswelt erwarten Daheim und Wintermann daher drastische Auswirkungen über die nächsten zwei Jahrzehnte, in denen *„immer mehr Berufsgruppen und Tätigkeiten durch Automation ersetzt werden.*

182 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 24.

183 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 19.

184 Daheim, Wintermann 2016, S. 9.

Dann steht der Übergang in ein gänzlich neues System des Arbeitens und Wirtschaftens an, in dem auch die Sozialsysteme entsprechend anders aussehen müssen, und in dem vielleicht das Prinzip der Lohnarbeit gänzlich überholt ist".[185]

Auch eine weitere Verschiebung der wirtschaftlichen Sektoren, unter anderem infolge der Digitalisierung, scheint denkbar: Der Dienstleistungssektor hat in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten stetig an Bedeutung gewonnen. Er ist mit einem Anteil von 69 Prozent am BIP der wirtschaftlich bedeutendste. 80 Prozent aller Unternehmen und fast drei Viertel aller Arbeitsplätze werden derzeit laut Bundeswirtschaftsministerium zu diesem Sektor gezählt.[186] Diese Tendenz könnte weiter zunehmen, wie auch Diskussionen um das Konzept „everything as a service" zeigen, die davon ausgehen, dass zukünftig (fast) jedes Produkt in Form einer Dienstleistung angeboten wird.[187]

Die Digitalisierung verändert auch das Konsumverhalten. Sie führt dazu, dass viele Güter (scheinbar) kostenlos und jederzeit zur Verfügung stehen. Zweck et al. gehen davon aus, dass *„das Recht auf freie Nutzung digitaler Güter"*[188] zunehmend eingefordert werden wird. Zudem wird die Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren, die beispielsweise Produkte teilen oder tauschen möchten[189], durch digitale Möglichkeiten erleichtert. Das BMAS fasst zusammen:

185 Ebenda S. 9.

186 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Dienstleistungswirtschaft: Zahlen und Trends.

187 Ebenda; Vgl. auch Fraunhofer IPA: „Everything as a service".

188 Zweck et al. 2015, S. 82.

189 Zweck et al. 2015 sprechen u.a. von „neuer Tauschkultur" und „Selbermachen 2.0", S. 100 ff.

„So scheinen etwa der vorübergehende Zugang zu und die zeitlich begrenzte Nutzung von Produkten (z. B. Autos) und Daten (z. B. Musik) gegenüber dem traditionellen Eigentumserwerb an Bedeutung zu gewinnen. Auch der Wunsch, nachhaltig zu leben und zu konsumieren, beflügelt eine neue Sharing Economy. Zugleich erwarten Kunden in der „On-demand Economy" eine schnellere Befriedigung ihrer Konsumbedürfnisse".[190]

Nicht zuletzt verändern Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie auch das soziale Miteinander. Dies reicht von der Interaktion in sozialen Netzwerken über das Teilen privater Daten bis hin zur umfassenden Verfügbarkeit von Informationen aller Art.

5.8 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit erscheint in verschiedenen Facetten ebenfalls eine wichtige gesellschaftliche Entwicklung im Umfeld von Familienunternehmen. Zu nennen ist der Klimawandel als wiederkehrendes Thema, sei es als Grund für eine stärkere gesellschaftliche Orientierung Richtung Nachhaltigkeit, als Ausgangspunkt politischer Regulierungsbemühungen zum Schutz von Umwelt und Klima für künftige Generationen oder als ökonomischer Kostenfaktor aufgrund steigender Rohstoffpreise und wachsender Versicherungsprämien.[191] Bis zum Jahr 2050 wird für Deutschland erwartet, dass die Lufttemperatur im Jahresmittel um 0,5°C zunimmt, die Niederschlagsmenge im Sommer sinkt und im Winter steigt sowie die biologische Vielfalt weiter abnimmt.[192] Extremwetterereignisse könnten häufiger auftreten. Regional

190 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 39.

191 Vgl. u.a. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltfragen (WBGU) 2011

192 Vgl. Zweck et al. 2015 S. 35, 36.

werden die Folgen der Klimaveränderung unterschiedlich ausfallen. Um die Erderwärmung deutlich unter 2 Grad Celsius zu halten, wie es im Klimaabkommen von Paris 2015 international vereinbart wurde, muss der Treibhausgasausstoß auch in Deutschland radikal reduziert werden. Die EU hat sich insgesamt dazu verpflichtet, bis zum Jahr 2030 mindestens 40 Prozent der Emissionen gegenüber 1990 einzusparen, den Anteil erneuerbarer Energien deutlich auszubauen und den Energieverbrauch deutlich zu senken. Um diese Ziele zu erreichen, sind erhebliche Anstrengungen notwendig, die Unternehmen, aber auch die Gesellschaft insgesamt verändern werden, sei es durch nachhaltigere Lebensstile oder die ökologische Modernisierung von Produktionsprozessen.[193]

Neben politischen Verpflichtungen gibt es für Unternehmen auch wirtschaftliche Gründe, die Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel nicht zu ignorieren. Bereits seit einigen Jahren interessieren sich Kunden verstärkt für die Herkunft ihrer Produkte und deren Herstellungsbedingungen (Bioprodukte, Fair Trade etc.).[194]

Zweck et al. erwarten einen *„tief greifenden Paradigmenwechsel"*[195] in Bezug auf unser bisheriges Verständnis von wirtschaftlichem Wachstum als Indikator für gesellschaftlichen Fortschritt und Wohlstand hin zu nachhaltigeren Wirtschaftsformen und einer neuen Definition von Wohlstand.

193 Vgl. u.a. WBGU 2011.

194 Vgl. u.a. Zweck et al. 2015, S. 104.

195 Zweck et al. 2015, S. 118.

5.9 Wirtschaftliches Umfeld

Das wirtschaftliche Gesamtumfeld ist maßgeblich für Familienunternehmen, dies wird durch die Ergebnisse der Zukunftsstudie zu Unternehmensnachfolge bestätigt.[196] Aus diesem Grund werden – neben den betrachteten wirtschaftlichen Entwicklungen wie Wandel der Arbeitswelt, Digitalisierung und Globalisierung - auch die konjunkturelle Lage und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen in die Untersuchung einbezogen.
Nach Jahren wirtschaftlichen Wachstums erwartet die Bundesregierung auch für die kommenden Jahre eine positive konjunkturelle Entwicklung mit einem jährlichen Zuwachs von 1,9-2,0 Prozent.[197] Dass das bereits langanhaltende Wachstum sich bis ins Jahr 2030 ungebrochen fortsetzen wird, wäre jedoch eher ungewöhnlich.

Wie auch beim Thema Innovationen ist es äußerst schwierig, durch Literaturrecherchen zu einem klaren Bild möglicher politischer Entwicklungen zu kommen, die sich auf Familienunternehmen besonders stark auswirken werden, besonders, wenn man auch außenpolitisch relevante Themen berücksichtigen möchte. Da in dieser Untersuchung Erkenntnisse gewonnen werden sollen, die für ganz Deutschland gelten, werden kommunale oder bundeslandspezifische politische Entscheidungen nicht betrachtet, sondern in erster Linie nationale und internationale Entwicklungen analysiert. Naheliegend sind wirtschafts- und steuerpolitische Themen wie staatliche Investitionen, die Unternehmens- und Vermögensbesteuerung

196 Vgl. Felden et al. 2013.

197 BMWi: Wirtschaftliche Entwicklung und Konjunktur.

oder auch mögliche Reformen der sozialen Sicherungssysteme aufgrund des demografischen Wandels[198]. Auch Zweck et al. nennen, wie eingangs erwähnt, einige politische Veränderungen, wie beispielsweise Migrationsbewegungen oder neue Bedrohungslagen und die zunehmende Integration der EU[199].
Für diese Untersuchung ist auch die Frage relevant, welche wissenschaftlich Erkenntnisse, technischen oder sozialen Neuerungen Unternehmen maßgeblich bis zum Jahr 2030 prägen werden. Daher wurde statt – wie in der Umfeldanalyse üblich Wissenschaft und Technik - die Kategorie „Innovationen" gewählt. Die Literaturrecherche ergab, dass viele Innovationen im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Automatisierung zu betrachten sind - seien es für disruptiv gehaltene Neuerungen wie Handel auf Basis von Blockchain, die vollautomatisierte, intelligente Fabrik oder neue Kommunikationsmöglichkeiten mit Kunden durch die Auswertung von Daten oder 3D-Druckverfahren für die individuelle Fertigung von Waren auch in sehr geringen Stückzahlen. Auch vorwiegend soziale Innovationen wie das Teilen von Gegenständen (share-economy) werden als wichtig für Unternehmen eingeschätzt. Zweck et al. erwarten beispielsweise insgesamt eine größere Aufmerksamkeit für soziale Innovationen.[200] Gleichzeitig sehen sie das Entstehen von *„globalen Innovationslandschaften"*[201], in denen Innovationen zunehmend aus Asien kommen werden.

Insgesamt gehen die Ansichten, welche Innovationen bis 2030 besonders relevant werden, so weit

198 Wie im theoretischen Teil ausgeführt, stellt die Untersuchung der Beziehungen zwischen staatlichen Akteuren und nichtstaatlichen Akteuren wie Familienunternehmen im Rahmen der Feldtheorie eine besondere Herausforderung dar, die wir in diesem Projekt nicht vertiefen werden. Dennoch möchten wir zumindest eine grobe Einschätzung erarbeiten, welche politischen Entwicklungen größere Familienunternehmen besonders beschäftigen werden.

199 Vgl. Zweck et al. 2015, S. 141-142.

200 Vgl. Zweck et al. 2015, S.102 f.

201 Ebenda S. 136.

auseinander, dass die Frage nach den entscheidenden Neuerungen für Familienunternehmen mittels einer Literaturrecherche kaum beantwortbar ist.

5.10 Gesellschaftliches Umfeld

Einige gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel, wachsende Gleichberechtigung oder die Individualisierung werden mit Bezug auf ihre Bedeutung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilie bereits in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellt. Auch das Thema Wertewandel hin zu postmateriellen Werten, Bedeutungsgewinn von Freizeit und die Digitalisierung als Entwicklung, die auch jenseits der Arbeitswelt relevant ist, werden angesprochen.
Als bereits seit mehreren Jahrzehnten zu beobachtende Entwicklung mit tiefgreifenden gesellschaftlichen Folgen wird auch die **Urbanisierung** beschrieben, also die Tendenz, dass immer mehr Menschen in Städte ziehen.[202] Opaschowski konstatiert nach wie vor: *„Die Zukunft ist urban".*[203] Insbesondere größere Städte erleben in den vergangenen Jahren einen starken Zuzug.[204] Auch Zweck et al. sehen noch kein Ende dieser Entwicklung:

„Es leben zukünftig immer mehr Menschen in Städten. Auch das Leben in der Stadt wird sich weiter verändern. Es ist zu erwarten, dass der Anteil von Einpersonenhaushalten in Deutschland von 40 Prozent im Jahr 2009 auf 43 Prozent im Jahr 2030 ansteigt".[205]

202 Vgl. u.a. Piepenbrink 2015, S. 2.

203 Opaschowski 2006, S. 524.

204 Vgl. z.B. IW Köln 2017.

205 Zweck et al. 2015, S. 35.

Die sinkenden Haushaltsgrößen hängen mit den bereits beschriebenen Veränderungen von Familienformen, dem demografischen Wandel und vielfältigen Lebensentwürfen zusammen.
Eine ebenso langfristig wirksame Veränderung ist das **steigende Bildungsniveau**: Durch die bereits seit den 1960er Jahren zu beobachtende und bis heute anhaltende Bildungsexpansion erreichen immer mehr Personen einen höheren Abschluss. Der Trend setzt sich bis heute fort: Auch in den vergangenen Jahren hat das Bildungsniveau der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zugenommen: *„Derzeit erwerben 41 Prozent eines Schuljahrgangs die allgemeine Hochschulreife"*[206], stellt das BMAS fest.
Die mehrfach zitierte Studie der Bertelsmann-Stiftung nennt neben dem bereits erwähnten demografischen Wandel auch soziale Disparitäten als einen Trend, der bis 2025 die Lebensperspektiven in Deutschland prägt.[207] Zweck et al. verorten soziale Disparitäten sogar als *„Bruchlinien der globalen Entwicklung"*.[208] Für diese Arbeit wurde der Begriff **Polarisierung der Gesellschaft** gewählt, der sowohl materielles wie auch politisch, sozial und weltanschaulich stärkeres Auseinanderdriften beschreiben soll.

206 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2017, S. 31.

207 Vgl. Bertelsmann-Stiftung 2017, S. 16.

208 Zweck et al. 2015, S. 134.

6. Erste Delphi-Befragung

Ziel des ersten Teils der empirischen Untersuchung ist, herauszufinden, welchen Einfluss die auf Basis des theoretischen Modells recherchierten Veränderungsprozesse auf Familienunternehmen haben. Da es nicht darum geht, festzustellen, ob die Veränderungen für das Heute relevant sind, sondern auch eine Aussage darüber getroffen werden soll, was zukünftig relevant sein könnte, reicht es nicht aus, lediglich nach Belegen für bestehende Entwicklungen zu suchen. Fragestellungen mit Zukunftsbezug können sich per se nicht auf gesichertes Faktenwissen beziehen, denn die Zukunft ist in der Gegenwart nicht existent und somit als solche nicht wissenschaftlich untersuchbar oder vergleichbar. Stattdessen kann es nur darum gehen, begründete Einschätzungen über erwartbare Entwicklungen darzustellen. Dazu bietet es sich an, das Erfahrungswissen unterschiedlicher Expertinnen und Experten aus dem Bereich Familienunternehmen zusammenzutragen. Auch wenn Expertinnen und Experten nicht immer richtig liegen, sind sie doch in größerem Maße als andere in der Lage, für ihre Themenbereiche frühzeitig Entwicklungen zu erkennen und dazu fundierte Aussagen zu treffen. Darüber hinaus sind sie gleichzeitig aktive Treiber für bestimmte Entwicklungen, da sie das eigenen Umfeld selbst mitgestalten.

Befragt man jedoch mehrere Experten gleichzeitig, beispielsweise in Form einer Gruppendiskussion, so setzt sich häufig die Position durch, die von einer besonders dominanten Person vertreten wird – unabhängig davon, ob es die Fundierteste ist oder nicht. Dies gilt es zu vermeiden. Deswegen wird hier auf das Delphi-Verfahren als Methode zurückgegriffen. Laut Häder besteht *„die Grundidee von Delphi (...) darin, in mehreren Wellen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und dabei ein anonymes Feedback einzusetzen".*[209]

209 Häder 2010, S. 353 f.

Die Befragten können ihre Antworten in der zweiten oder dritten Runde im Lichte der bis dahin erzielten Ergebnisse ändern, ohne dass dies für die anderen Beteiligten erkennbar ist. Ihnen ist auch nicht bekannt, wer hinter welcher (abweichenden) Meinung steht. So kann eine Gruppeneinschätzung zustande kommen, ohne dass gruppendynamische Prozesse das Ergebnis verfälschen. Heute werden dazu Online-Tools verwendet, welche die unterschiedlichen Gruppenphasen in einer Runde zusammenfassen, da es den Experten möglich ist, die Auswertung unmittelbar nach der Beantwortung der Frage zu sehen und zu diskutieren. Deshalb wird dieses Instrument Real-Time Delphi genannt. Die Vorteile neben der Schnelligkeit der Ergebnisse sind die räumliche Flexibilität der Experten ohne ein physisches Zusammenkommen bei der Diskussion und die unmittelbare Reaktionsmöglichkeit um z.B. im Rahmen der Konsensfindung bei Änderungen reagieren zu können.

Entscheidend für die Qualität der Ergebnisse ist die Auswahl der passenden Expertinnen und Experten, weil davon die Aussagekraft der Ergebnisse abhängt.[210] Eine möglichst große Vielfalt der Einschätzungen führt dazu, dass verschiedene Facetten aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden. Für die erste Delphi-Welle sind 57 Experten aus Theorie und Praxis um ihre Meinung gebeten worden, davon haben 42 an der Befragung teilgenommen. Sie verfügen über einschlägige Expertise zum Forschungsthema Zukunft größerer Familienunternehmer, sind Wissenschaftler aus dem Bereich Familienunternehmens- und Zukunftsforschung oder Familienmitglieder, Mitarbeiter und Gesellschafter von Familienunternehmen sowie Fachleute aus der Beratung von Familienunternehmen oder der Beratung zu Zukunftsfragen. Diese Experten verfügen neben eigenen Erfahrungen über fundierte Einblicke in mehr als ein Unternehmen und können somit die Relevanz von gesellschaftlichen Entwicklungen gut einschätzen.[211]

210 Gordon 1994, S. 5.

211 Siehe Anhang.

Der Fragebogen für die erste Real-Time-Delphi-Befragung wird auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen und Recherchen aus Kapitel 4 und 5 zusammengestellt, die in untenstehender Grafik zusammengefasst sind.

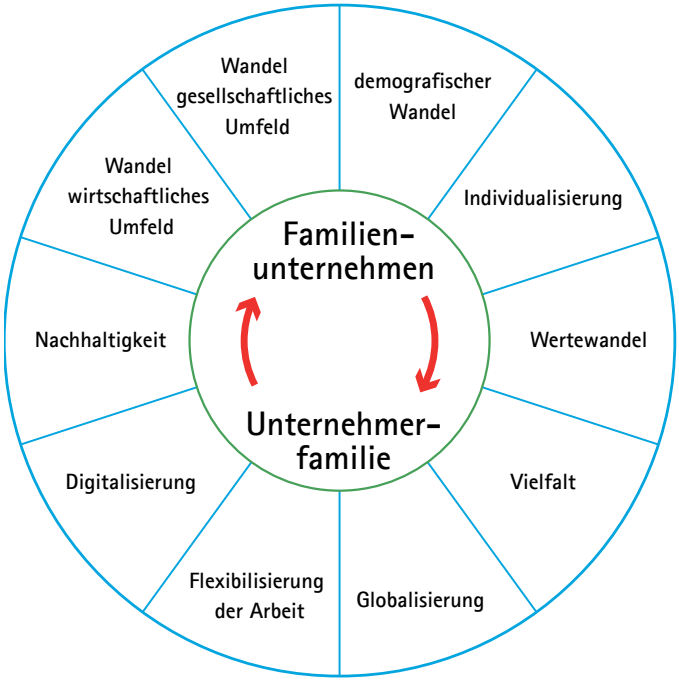


Abb. 8: Ergebnisse der Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf die Felder Unternehmen und Familie

6.1 Durchführung des ersten Real-Time Delphi

Die Expertenbefragung ist online im Mai 2017 innerhalb von zwei Wochen durchgeführt worden. Dabei ist die Software des Berliner Start-Ups realdelphi.com verwende worden, die in diesem Forschungsprojekt erstmalig eingesetzt wird. Im Gegensatz zu den bisher zur Verfügung stehenden Programmen ist es mit dieser Software möglich, das Tool individuell an den Fragebogen anzupassen und die Diskussion um die Ergebnisse mit Hilfe der Kommentarfunktion in den Vordergrund zu rücken. Dadurch können umfangreiche und differenzierte Daten gewonnen werden. Neben der Möglichkeit, die eigenen Antworten im Licht neu gewonnener Erkenntnisse zu ändern, können die Befragten die Ergebnisse und Fragen kommentieren und die Kommentare der anderen mit „stimme zu" bzw. „stimme nicht zu" bewerten.[212]

Insgesamt haben 57 Experten einen Zugang zum Fragebogen erhalten. 42 der angeschriebenen Experten loggten sich innerhalb der zwei Wochen in den Fragebogen ein.

Für die erste Delphi-Welle sind literaturgestützt drei Themenschwerpunkte entwickelt worden, zu welchen die Experten Stellung nehmen:

1. Familie,
2. Unternehmen und
3. Umfeld von Familienunternehmen, das neben der Gesellschaft im Allgemeinen auch die Themenbereiche Wirtschaft, Politik, Umwelt und Innovationen umfasst.

212 Die Möglichkeit, Kommentare zu bewerten, war im Verlauf der Befragung aus technischen Gründen nicht immer verfügbar, weswegen die Bewertungen der Kommentare nur eingeschränkt aussagefähig sind.

Um herauszufinden, welche Entwicklungen von den Expertinnen und Experten als besonders einflussreich erachtet werden, werden Ranking-, Multiple-Choice- und Single-Choice-Fragen verwendet. Darüber hinaus ist um die Bewertung von Thesen zur Entwicklung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien gebeten worden. Es werden außerdem offene Fragen bei komplexen Themen eingesetzt, wo sich aus der Literaturrecherche keine eindeutigen Schwerpunkte ergeben haben.

6.2 Auswertung des ersten Real-Time Delphi

Bei der Analyse der Daten aus der ersten Real-Time Delphi-Befragung fallen verschiedene Besonderheiten auf, die zur Einordnung der Ergebnisse wichtig sind. So stellt sich heraus, dass das Antwortverhalten einiger Befragter Muster aufweist, die daraufhin deuten, dass die Fragen nicht wirklich beantwortet wurden, sondern „durchgeklickt" haben. Dies ist zum Beispiel daran erkennbar, dass einige dieser Befragten ausschließlich die Option „keine Angabe" genutzt haben oder den Fragebogen in so kurzer Zeit bearbeitet haben, dass sie die Fragen und Antwortoptionen vermutlich nicht vollständig gelesen, sondern sich nur durchgeklickt haben. Diese Datensätze wurden für die Auswertung gelöscht. Die Anzahl der auswertbaren Fragebögen beträgt daher nach der „Bereinigung der Rohdaten" nun 38.
Darüber hinaus fällt speziell bei den Rankingfragen auf, dass die Befragten eine bestimmte Antwort häufig auf Platz 1 gesetzt haben, diese aber dennoch nicht den ersten Platz im Ranking bekommen hat. Dies erklärt sich zumindest teilweise dadurch, dass Antwortoptionen, die von vornherein oben standen, häufig nicht weiter nach unten verschoben wurden. Dies mag daran liegen, dass diese Optionen auch tatsächlich von vielen Teilnehmern als wichtig eingestuft werden. Es ist jedoch auch davon auszugehen, dass es eine nicht-intendierte Verzerrung zugunsten der Antwortoptionen gibt, die von vornherein oben standen.

Sollte es sich um Positions- bzw. Reihenfolgeeffekte[213] handeln, so beeinflussen diese die Ergebnisse. Um solche Verzerrungen aufzudecken und eine verlässliche Aussagekraft der Ergebnisse sicherzustellen, werden insbesondere die Ranking-Antworten mit drei unterschiedlichen Methoden ausgewertet. Dabei wird zunächst deskriptiv-statistisch geprüft, welches Rankingergebnis sich ergibt, wenn alle Antworten und Antwortoptionen gewichtet gewertet werden. Dann wird ausgewertet, welche Antwortoptionen tatsächlich am häufigsten auf Platz 1 und 2 gesetzt wird. Außerdem wird anhand einer qualitativen Datenanalyse überprüft, welche Muster im Antwortverhalten der Befragten erkennbar sind und welche Rückschlüsse dies auf die Rankingergebnisse zulässt. Die Ergebnisse dieser drei Auswertungsmethoden werden dann miteinander verglichen, um Gemeinsamkeiten und Abweichungen in den Ergebnissen herauszuarbeiten.

Ebenfalls auffällig ist, dass keiner der Befragten, die sich wiederholt einloggen, seine Antworten verändert. Die Kommentarfunktion wird überwiegend dazu genutzt, eigene Antworten zu begründen oder auf weitere Themen hinzuweisen sowie die Kommentare anderer zu bewerten. Nur einmal ist in den Kommentaren konkret auf die zu diesem Zeitpunkt sichtbaren Befragungsergebnisse eingegangen worden. Das Real-Time Delphi hat also dazu beigetragen, Diskussionen zu ermöglichen und Antworten zu begründen, jedoch nicht dazu geführt, dass Befragte - im Licht der Antworten anderer - ihre Meinung noch einmal ändern.

213 Dieser besagt, dass die Reihenfolge der Fragen bzw. die Position einer Frage innerhalb eines Fragebogens Auswirkungen auf die Beantwortung hat. Vgl. Häder 2015, S. 220-222. Dies lässt sich im Fall dieser Untersuchung auch auf die Position der Antwortoptionen beziehen.

6.3 Ergebnisse des ersten Real-Time Delphi

Die Ergebnisse der Befragung werden nun anhand der Einteilung des Fragebogens in drei Abschnitten vorgestellt: Themenfelder Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und Umfeld.

6.3.1 Themenfeld Unternehmerfamilie

Im diesem Themenbereich wird zunächst diskutiert, welche familienbezogenen Entwicklungen in Deutschland Unternehmerfamilien bis zum Jahr 2030 am stärksten beeinflussen.

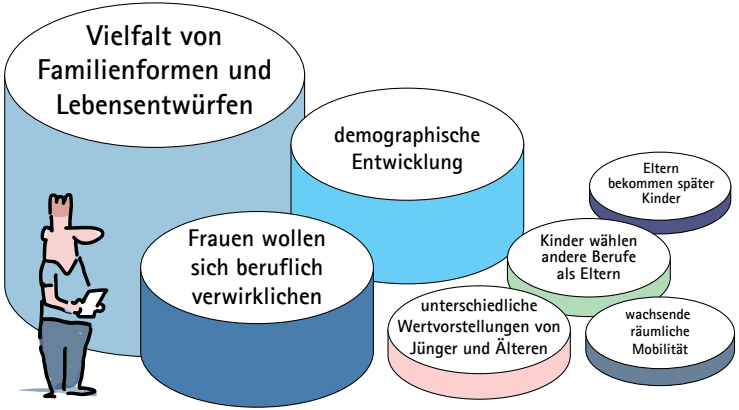


Abb. 9: Zentrale Einflüsse auf Unternehmerfamilien bis 2030

Die deskriptiv-statistischen Auswertung zeigt, dass die zunehmende Vielfalt von Familienformen sowie der stärkere Wunsch nach beruflicher Verwirklichung von Frauen am wichtigsten sind und auch am häufigsten von den Befragten auf die ersten beiden Plätze im Ranking gesetzt werden. Am zweithäufigsten wird das Thema demografischer Wandel auf Platz 1 gesetzt. Die qualitative Auswertung sieht dieses Thema sogar an erster Stelle.
In den Kommentaren wird häufig auf das Thema zunehmende Mobilität eingegangen:

„Die nächste Generation der Unternehmerfamilie lebt vielleicht in Japan oder Brasilien, weil der Ehepartner dorther stammt. Es ist fraglich, ob er/sie deshalb als GF-Nachfolger überhaupt zur Verfügung steht. Andererseits sind Mitarbeiter viel eher als früher bereit, für eine attraktive (sic) Anstellung den Wohnort zu wechseln bzw. auch zum Wochenendpendler zu werden."

Besonders häufig zugestimmt wird dem Kommentar eines Befragten, der darauf hinweist, dass unterschiedliche Wertvorstellungen von Jüngeren und Älteren kein neues Phänomen seien. Das bestätigte auch die Untersuchung zur Unternehmensnachfolge in Berlin 2030, bei der sich allerdings auch zeigte, dass die Wertvorstellungen Jüngerer und Älterer insgesamt nur geringe Unterschiede aufweisen.[214]

In den Kommentaren wird zudem die Frage aufgeworfen, wie Familie künftig definiert wird:

„Fertilität und die Zunahme der Kinderlosen ist ein großes Thema. Dies zieht in mehrerlei Hinsicht eine Diskussion nach sich: Bleiben Kinder ein wesentliches Kriterium in der Definition von Familie oder wird Familie mit engen privaten Beziehungen gleichgesetzt? Welche Konflikte entstehen zwischen Kinderlosen

214 Vgl. Felden et al. 2013, S. 80 – 102.

und Familien mit Kindern? - Wie verändert sich intergenerationaler Transfer von Vermögen?"

In mehreren Kommentaren wird zudem darauf hingewiesen, dass das Thema Urbanisierung hier ebenfalls zu nennen sei. Insgesamt wurden 18 Kommentare zu dieser Fragestellung geschrieben.

Anschließend haben die Experten und Expertinnen fünf Thesen zur Entwicklung von Unternehmerfamilien bis zum Jahr 2030 bewertet.
Die meiste Zustimmung gibt es für die These, dass vielfältigere Familienformen, z.B. Patchwork-Familien Unternehmerfamilien in 2030 deutlich komplexer machen (rund 74 Prozent stimmen zu/stimmen eher zu).

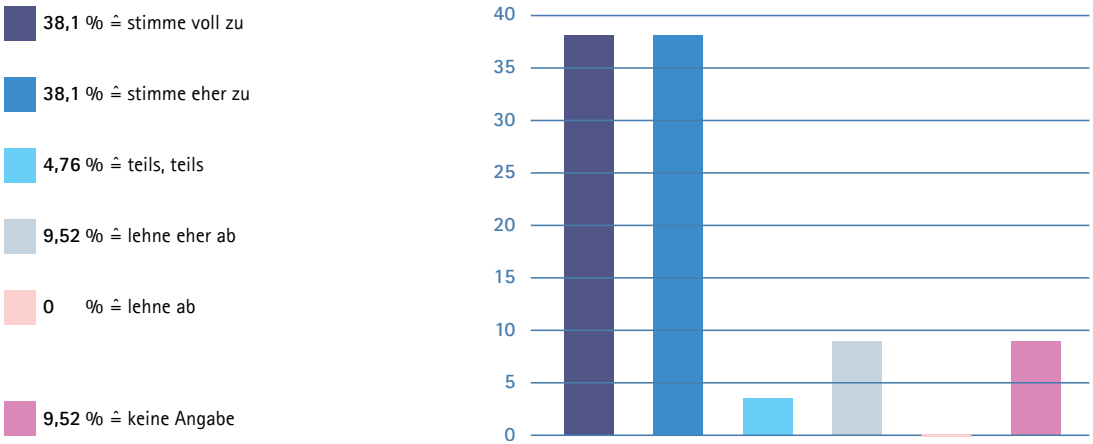


Abb. 10: Vielfältigere Famillienformen, z.B. Patchworkfamillien, machen Unternehmerfamilien in 2030 deutlich komplexer.

Die Kommentare unterstreichen die hohe Zustimmung zu der These. Ein Befragter merkt an, dass dies auch neue Möglichkeiten eröffnen könne, lässt aber offen, welche gemeint sind.

Auch, dass die Mitglieder einer Unternehmerfamilie bis 2030 häufig weit voneinander entfernt leben werden, hält eine große Mehrheit der Befragten für denkbar (rund 60 Prozent).

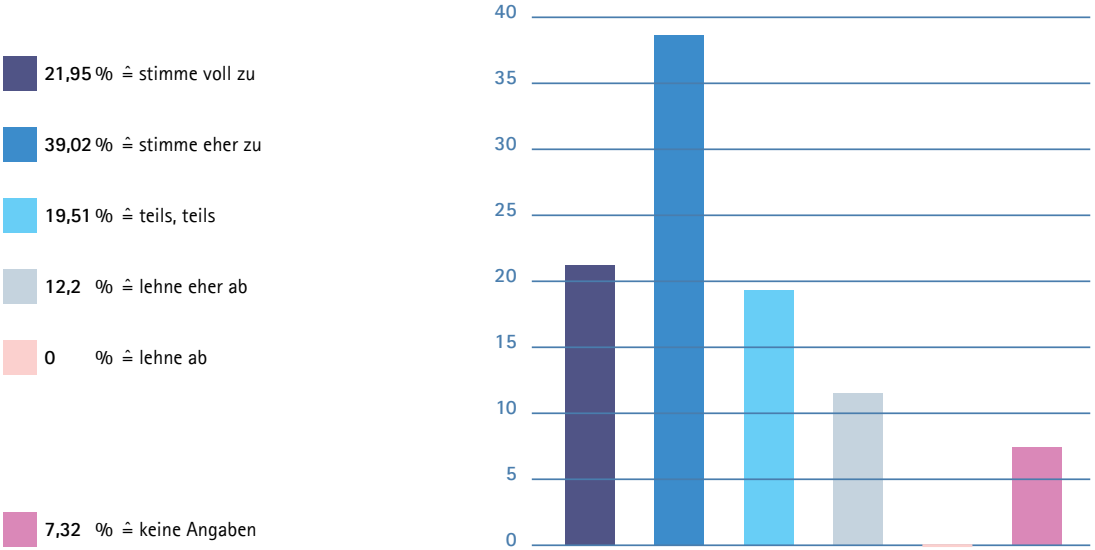


Abb. 11: Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie werden bis 2030 häufig weit voreinander entfernt leben.

Den Kommentaren ist zu entnehmen, dass dies jedoch nicht für jedes Familienunternehmen und auch nicht für alle Mitglieder der Unternehmerfamilien zutreffen muss. So weist ein Teilnehmer darauf hin, dass eine solche Entwicklung für kleinere, regionale ausgerichtete Familienunternehmen eher nicht vorstellbar ist.

„Hier stellt sich die Frage nach der Definition der Unternehmerfamilie. Die Mitglieder, die direkt mit dem Unternehmen zusammenhängen, werden auch weiterhin in der Nähe sein müssen, weil das Führen eines Unternehmens aus der Ferne eine Illusion bleibt. Der Rest der (unbeteiligten) Familie wird sich wohl weiter verstreuen", meint ein Teilnehmer.

Ein anderer weist daraufhin, dass ein Familienunternehmen auch mehr Zusammenhalt erzeugen kann, sodass es auch einen gegenläufigen Trend geben könnte. Ein anderer denkt, dass gerade die Distanz den Umgang miteinander erleichtern könnte, gleichzeitig aber mehr Aufwand betrieben werden müsste, um eine bewusste Nähe zwischen den Familienmitgliedern untereinander und dem Unternehmen herzustellen, wenn die räumliche Distanz größer ist. Ein anderer weist daraufhin, dass *„international beweglich gehaltene Wohnsitze"* neue Probleme schaffen können und nennt als Beispiel *„rechtliche Probleme für Unternehmerfamilien, etwa, wenn Eheverträge im angloamerikanischen Raum nicht anerkannt werden."*

Ebenfalls eine Mehrheit von rund 60 Prozent geht davon aus, dass in Unternehmerfamilien bis 2030 zunehmend über die Aufteilung von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit diskutiert wird, weil beide Eltern beruflich aktiv sein wollen.

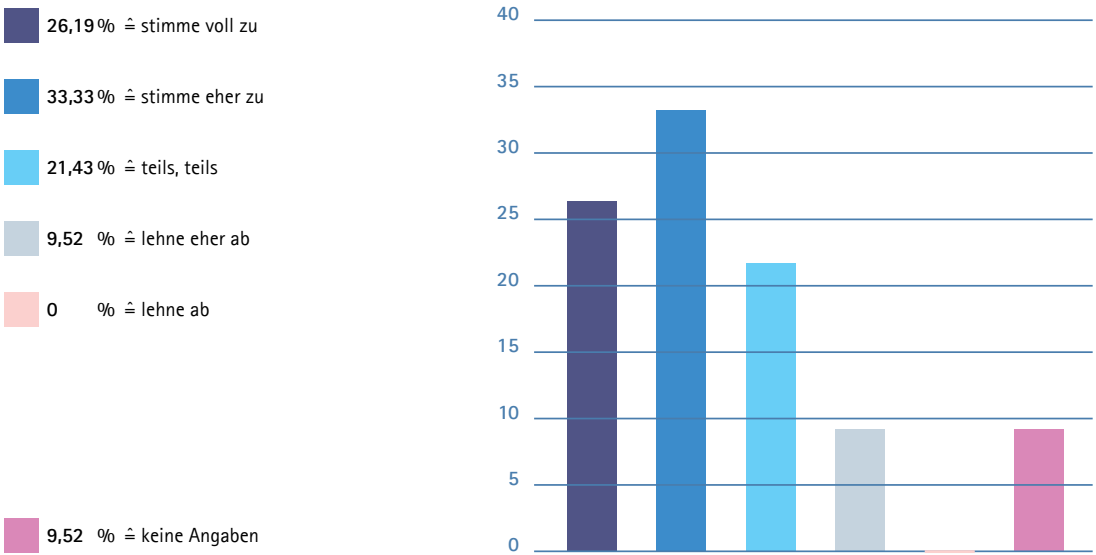


Abb. 12: In Unternehmerfamilien wird bis 2030 zunehmend über die Aufteilung von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit diskutiert, weil beide Eltern beruflich aktiv seien wollen.

Hierzu wird in den Kommentaren angemerkt, dass dies auch heute schon der Fall sei und es daher eventuell keine so großen Veränderungen nach sich ziehen würde. Die Frau sei in Unternehmerfamilien seltener als in anderen Familien auf die Rolle der *„Mutter am Herde"* festgelegt gewesen. Dies bestätigt ein weiterer Kommentar:

„Ein Unternehmen zu führen betrifft häufig genug sowieso beide Elternteile. Die Frage ist eher, werden die beiden Elternteile getrennte berufliche Aktivitäten verfolgen. Dem würde ich zustimmen."
Ein anderer merkt an, dass in Unternehmerfamilien vielleicht sogar weniger Aushandlung notwendig sei, *„wenn die finanziellen Ressourcen ausreichen, um Dienstleistungen »einzukaufen«".*

Eine Mehrheit der Befragten stimmt zu oder eher zu, dass ältere Familienmitglieder 2030 länger eine aktive Rolle im Familienunternehmen übernehmen werden (rund 55 Prozent).

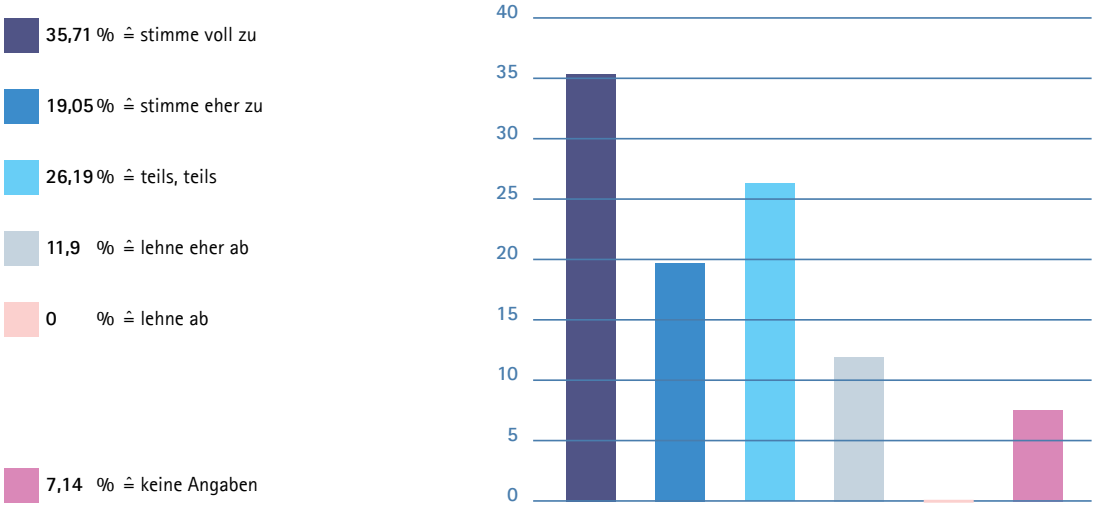


Abb. 13: Ältere Familienmitglieder werden 2030 länger eine aktive Rolle im Familienunternehmen übernehmen.

Was das für Familienunternehmen heißt, wurde in den Kommentaren diskutiert. Ein Befragter argumentiert:

„Die Frage ist, ob es als negativ oder als positiv angesehen wird, dass ältere Familienmitglieder länger im Unternehmen sein werden. Erstens kann man heute davon ausgehen, dass viele Ältere länger gesund und leistungsfähig sind als früher, zweitens sind sie zwar möglicherweise nicht mehr so innovativ, aber andererseits sehr erfahren. Drittens bekommt man durchschnittlich wesentlich später Kinder, weshalb der Nachwuchs erst relativ spät alt genug ist, um verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Viertens sind 2030 die Alten möglicherweise wesentlich teamorientierter in ihrer Einstellung und integrieren die nächsten Generationen besser als die früheren autoritären Unternehmer."

Während ein Teilnehmer meint, in Familienverfassungen würden immer häufiger Altersgrenzen festgesetzt, um Streitigkeiten zu vermeiden, weist ein anderer daraufhin, dass viele Unternehmer gar nicht bis ins hohe Alter im Unternehmen bleiben wollen, weil sie noch andere Pläne verwirklichen wollen.

Die geringste Zustimmung (rund 40 Prozent stimme zu/stimme eher zu) zeigte sich bei der These, dass Familienmitglieder sich im Jahr 2030 weniger und oft nur zeitlich begrenzt und projektbezogen im Familienunternehmen engagieren.

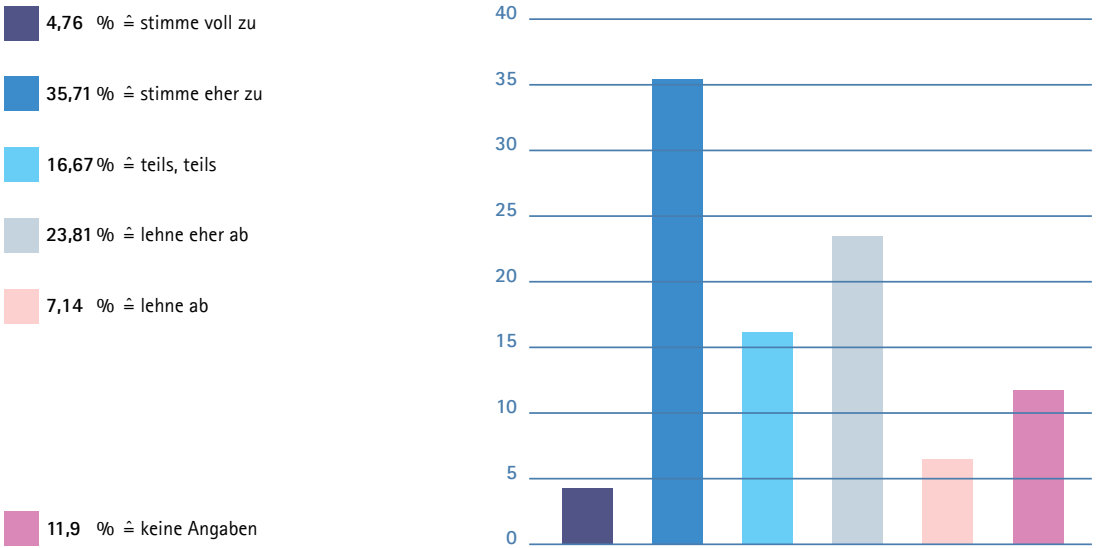


Abb. 14: Familienmitglieder engagieren sich 2030 weniger und oft nur zeitlich begrenzt und projektbezogen im Familienunternehmen.

Dementsprechend wurden in den Kommentaren vielfach Argumente vorgebracht, warum diese These nicht oder nur zum Teil zutreffend sei. So wird darauf hingewiesen, dass dies von der Art und Größe des Unternehmens abhängen könnte:

„Bei international tätigen Unternehmen ist Projektarbeit vermutlich eher in der Firmen-DNS verankert als bei kleinen Betrieben."

Ein anderer Teilnehmer meint: *„Wenn das Familienunternehmen, dessen Produkte, Dienstleistungen und die Organisation als solche sinnstiftend ist, wird es kein zeitlich begrenztes Engagement geben. Wenn das Familienunternehmen aber als ‚entfremdet' empfunden wird, dann durchaus."*

Ein weiterer Befragter ist der Ansicht, dass unternehmerisches Engagement auch als Teilzeitjob möglich ist, *„wenn das Leitungsteam dies unterstützt."*

6.3.2 Themenfeld Familienunternehmen

Danach diskutieren die Experten, welche gesellschaftlichen Entwick-lungen in Deutschland die Familienunternehmen bis zum Jahr 2030 am stärksten beeinflussen.

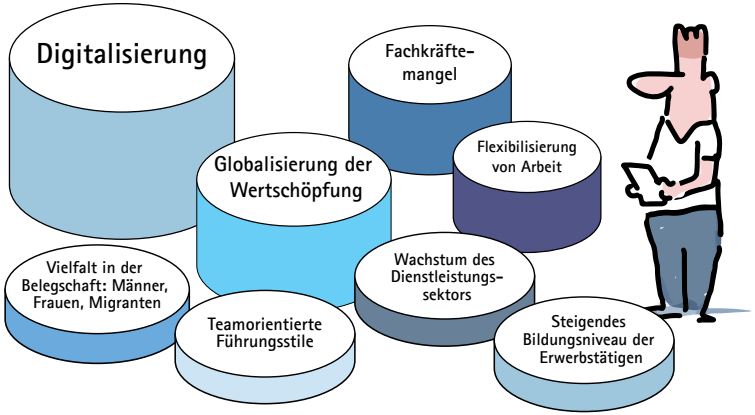


Abb. 15: Zentrale Einflüsse auf Familienunternehmen bis 2030.

Im Ergebnis sehen die Befragten die fortschreitende Digitalisierung als besonders einflussreich an, das kann durch alle drei Auswertungsmethoden bestätigt werden. Das zweitwichtigste Thema zu bestimmen, ist schwieriger, da hier unterschiedliche Ergebnisse je nach Auswertungsmethode feststellbar sind.

Am häufigsten auf Platz 2 gesetzt wird die globale Verteilung von Wertschöpfungsketten. Der qualitativen Auswertung zufolge werden jedoch auch die Themen Flexibilisierung der Arbeit und Fachkräftemangel von vielen Experten als besonders einflussreich eingestuft.
In den Kommentaren werden die genannten Entwicklungen eingeordnet. So sieht ein Experte zwei Aspekte als zentral an:

„Auf der einen Seite Standardisierung und Digitalisierung, auf der anderen Flexibilisierung und Wissensorientierung."

Ein anderer erläutert zu jeder genannten Entwicklung, was das für Familienunternehmen bedeuten könnte. Dieser Experte sieht Probleme bei der Besetzung *„mittlerer"* Arbeitsplätze dadurch, dass künftig mehr Menschen entweder sehr hohe oder sehr niedrige bzw. keine Bildungsabschlüsse haben. Als Konsequenz aus dem Fachkräftemangel würde die Automatisierung schneller voranschreiten. Der Befragte attestiert Familienunternehmen, dass sie aufgrund der starken persönlichen Beziehungen eher als andere in der Lage sein werden, das Potenzial von Vielfalt in der Belegschaft ebenso positiv zu nutzen wie die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt. Der Teilnehmer wirft die Frage auf, ob stärkere Globalisierung oder eher verstärkte Regionalisierung aufgrund zunehmender Spannungen, Konflikte und Protektionismus künftig dominieren. Als wichtigen Aspekt betrachtet der Befragte das Thema Wachstum des Dienstleistungssektors, da sich durch die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle für Familienunternehmen ergeben, die auf Dienstleistungen basieren. Als Beispiel werden Beratungsleistungen zur Reorganisation der automatisierten Fertigung für andere Familienunternehmen sowie Softwarelösungen für die individualisierte Fertigung, Logistik und Kundenprogramme genannt.

Darauf haben die Experten wie im vorherigen Themenblock vier Thesen zur Entwicklung der Unternehmen bis zum Jahr 2030 diskutiert. Hierbei zeigt sich ein wesentlich weniger einheitliches Meinungsbild als bei dem Themenblock zur Entwicklung der Unternehmerfamilien.

Weitgehend einig sind sich die Befragten nur bei der These, dass die fortschreitende Digitalisierung bis 2030 dazu führen wird, dass große Familienunternehmen völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln oder vom Markt verschwinden werden. Dieser These stimmen 78 Prozent der Befragten zu oder eher zu.

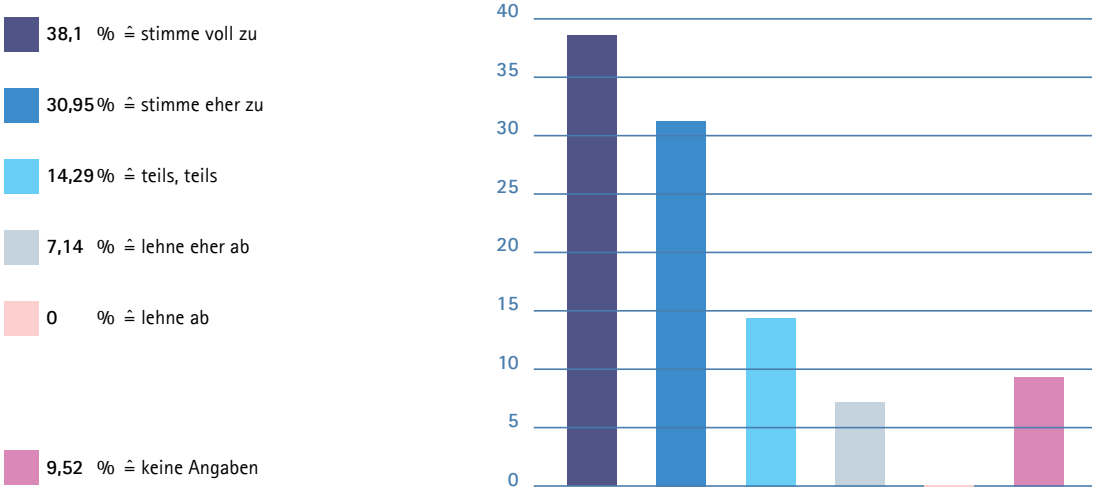


Abb. 16: Die fortschreitende Digitalisierung wird bis 2030 dazu führen, dass große Familienunternehmen völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln oder vom Markt verschwinden werden.

In den Kommentaren wird mehrfach die Bedeutung neuer Geschäftsmodelle hervorgehoben, aber auch auf die Unterschiede hingewiesen, die die Digitalisierung für verschiedene Branchen bedeutet. Kontrovers wird die Frage diskutiert, ob Digitalisierung mehr Chancen oder mehr Risiken birgt. So meint ein Befragter, dass Tradition dadurch an Bedeutung verliere, während ein anderer argumentiert, dass es eben wegen der Digitalisierung möglich wird, traditionelle Unternehmenswerte wie Kundenorientierung oder Ressourcenschonung stärker zu verwirklichen.

Bei keiner der darauffolgenden drei Thesen stimmt mehr als die Hälfte der Befragten zu, jedoch gab es auch keine These, die von mehr als der Hälfte der Befragten abgelehnt wird.

Rund 44 Prozent der Befragten stimmen zu oder eher zu, dass unbefristete Arbeitsverhältnisse bis 2030 flexiblen Formen temporärer Beschäftigung weichen und dadurch auch in Familienunternehmen die Mitarbeiterbindung sinkt, besonders bei hochqualifizierten Fachkräften.

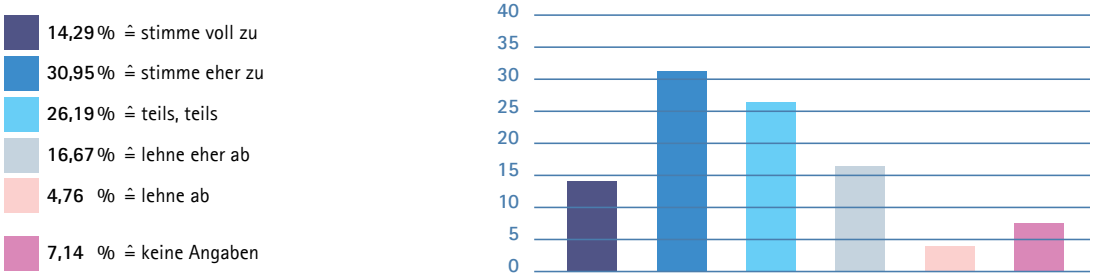


Abb. 17: Das unbefristete Arbeitsverhältnis weicht bis 2030 flexiblen Formen temporärer Beschäftigung. Dadurch sinkt auch in Familienunternehmen die Mitarbeiterbindung, besonders bei hochqualifizierten Fachkräften.

Ein Befragter meint: *„Kurzfristige Projektorganisation mit Experten-Knowhow wird immer öfter flexibel extern ergänzt."* Die anderen fünf Kommentare beziehen sich auf vorrangig zwei Aspekte: Den als weiterhin verbreitet angesehenen Wunsch nach Verlässlichkeit und die damit einhergehende Attraktivität von Familienunternehmen als verlässlicher Arbeitgeber durch ihre traditionell starke Mitarbeiterbindung.

Ebenfalls rund 44 Prozent der Befragten stimmen zu oder eher zu, dass Familienunternehmen im ländlichen Raum bis 2030 innovative Ansätze gefunden haben werden, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

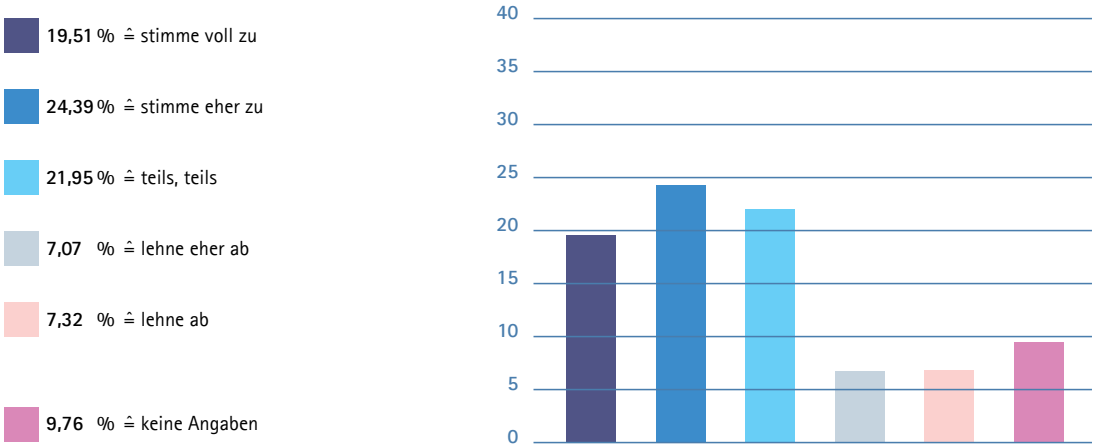


Abb. 18: Familienunternehmen im ländlichen Raum werden bis 2030 innovative Ansätze gefunden haben, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

In den Kommentaren wird deutlich, dass viele Befragten es für unumgänglich halten, dass Familienunternehmen auf dem Land innovative Lösungen entwickeln. Jedoch bestehen offensichtlich Zweifel daran, dass ihnen dies bewusst ist und gelingen wird. Darüber hinaus argumentieren einige Befragte, dass dies nur für bestimmte Tätigkeiten gilt. Arbeitsplätze im Büro bzw. Tätigkeiten, die am Computer ausgeführt werden, könnten in Städte oder ins Homeoffice verlegt werden, ohne dass der Firmensitz im ländlichen Raum darunter leiden müsste. Zwei Befragte meinen, die Attraktivität des Landlebens könnte – zumindest an bestimmten Standorten - auch steigen und dann sei das Problem nicht so groß. Ein anderer meint, letztlich müssten wohl Firmensitze in größere Städte verlegt werden.

Nur rund 33 Prozent stimmen zu oder eher zu, dass die Gesellschafter in Familienunternehmen bis 2030 deutlich besser qualifiziert sein werden als heute und sich mehr in das Unternehmen einmischen.

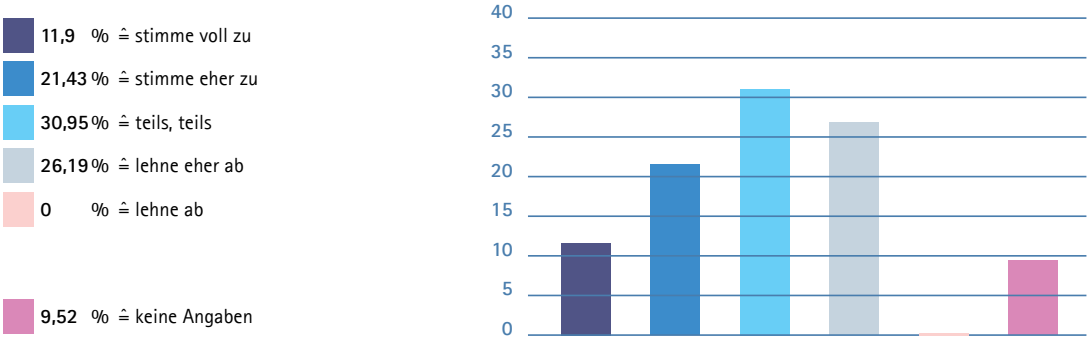


Abb. 19: Die Gesellschafter in Familienunternehmen werden bis 2030 deutlich besser qualifiziert sein als heute und sich mehr in das Unternehmen einmischen.

In den Kommentaren wird angemerkt, dass die Themen Qualifizierung und stärkeres Einmischen nicht unbedingt korrelieren müssen. Ein Befragter denkt, dass „Fremdmanager" an Bedeutung gewinnen werden. Ein weiterer weist darauf hin, dass Einmischung keine Frage der Qualifikation, sondern der Identifikation sei. In mehreren Kommentaren wird argumentiert, dass es wünschenswert sei, wenn die Gesellschafter für ihre Rolle als solche künftig besser qualifiziert wären. Dies könne die Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren, vergrößern und würde in Krisenzeiten helfen, da qualifizierte Gesellschafter besser verstünden, welche Entscheidungen dann getroffen werden müssten, statt *„dem Patriarchen in den Rücken zu fallen"*.

Kontrovers diskutiert wird, ob Einmischung geregelt werden kann. Ein Teilnehmer meint *„Das regelt der Gesellschaftsvertrag. Wenn keine Einmischung gewollt ist, wird man sie ausschalten können."* Ein anderer Teilnehmer entgegnet: *„Papier ist geduldig. Was im Vertrag steht ist das eine, was in der Realität stattfindet, das andere."*

In einer offenen Frage wurden die Experten gebeten, Innovationen zu nennen, die Familienunternehmen verändern werden. 28 Befragte füllten das Antwortfeld aus. Die Antworten bestärken die These, dass verschiedene Aspekte der Digitalisierung als sehr wichtig angesehen werden. Die Befragten sprechen unter anderem folgende Themen an:

- Künstliche Intelligenz, Deep Learning, Maschinenlernen, Intelligenz 4.0
- Big Data, Open Data, Smart Data, Blockchain
- Virtual und Augmented Reality
- Cloud und Fog Computing
- Fortschritte in der Robotik und Automatisierung

- Industrie 4.0
- Quantencomputer
- 3-D-Druck

Darüber hinaus werden mögliche Folgen von technischen Innovationen beschrieben und auf die Bedeutung nicht-technischer bzw. sozialer Innovationen hingewiesen, von denen hier einige in Stichpunkten wiedergegeben werden:

- Individualisierung der Massenfertigung (Losgröße 1)
- Veränderte Geschäftsmodelle, da es nicht allein auf technologische Fortschritte ankommt
- Agiles und unternehmensübergreifendes Projekt- und Personalmanagement
- Weniger Personal und mehr Teilzeitarbeit infolge von Digitalisierung und Automatisierung
- Ehrlichkeit und Öffnung zum Kunden als Erfolgsbedingungen, da öffentliche Kritik sonst schnell negative Folgen für Unternehmen hat

Einige Befragte weisen darauf hin, dass die Frage nicht pauschal beantwortbar sei, sondern es auf die Branche ankomme. Als Beispiel wird unter anderem angeführt, dass insbesondere spezialisierte mittlere Unternehmen starke Vorteile durch neue Technologien und Geschäftsmodelle erlangen könnten. Ein weiterer Befragter weist auf den Unterschied von Produkt- und Prozessinnovationen hin und nennt Maschinenlernen als Beispiel für eine Querschnittstechnologie mit dem Potenzial, ganze Branchen zu verändern. Solche Entwicklungen betreffen, wie einige anmerken, jedoch nicht speziell Familienunternehmen, sondern alle Unternehmen. Ein Teilnehmer betont, dass heute vieles von dem, was 2030 bestimmend werden könnte, heute noch gar nicht bekannt sei.

6.3.3 Umfeld von Familienunternehmen

Sechs weitere Fragen befassen sich mit dem Umfeld von Familienunternehmen.
Im Themenfeld Politik sind die Befragten gebeten worden, anzukreuzen, welche innenpolitischen Herausforderungen Familienunternehmen beeinflussen können. Zwei Themen werden mit Abstand am häufigsten gewählt: „Reform der Unternehmens- und Vermögensbesteuerung" und „Umbau der sozialen Sicherungssysteme aufgrund des demografischen Wandels". Wesentlich weniger Einfluss wird offenbar Themen wie Investitionen in Infrastruktur und Bildung, der Integration von Migranten oder auch der möglichen Einführung eines Grundeinkommens beigemessen. Die Frage wird nur von zwei Experten kommentiert, wobei diese keine neuen Themen aufwerfen. Das lässt darauf schließen, dass kein besonders drängendes Thema in den Antwortoptionen gefehlt hat.

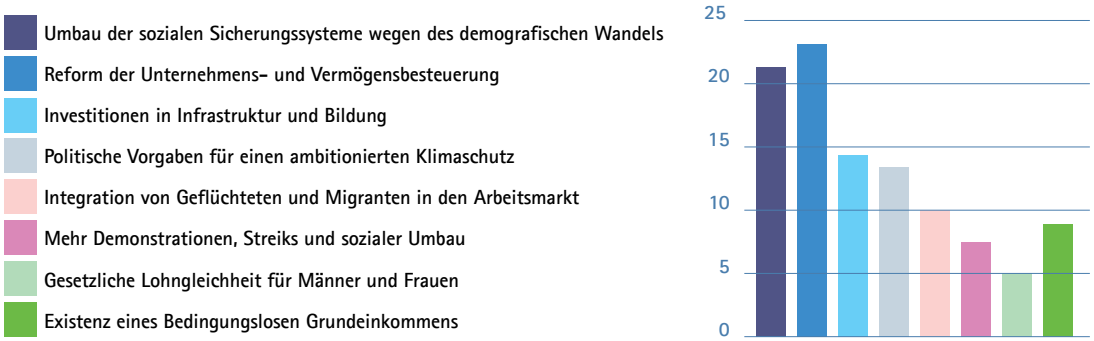


Abb. 20: Welche innenpolitischen Entwicklungen werden Familienunternehmen bis 2030 beeinflussen?

Darüber hinaus ist mit einer offenen Frage nach außenpolitischen Herausforderungen gefragt worden, die Familienunternehmen beeinflussen werden. Hier nennen die Experten folgende Themen:

- *Zukunft der Europäischen Union (EU): Arbeitnehmerfreizügigkeit, Stabilität des Euro, Zerfall der EU, Brexit, finanzielle Risiken durch die hohe Verschuldung anderer europäischer Staaten*
- *Protektionismus: Einschränkungen des Handels mit den USA, sinkende handelspolitische Stabilität mit negativen Folgen für exportorientierte Länder wie Deutschland, Zusammenbruch des Handels mit der Türkei; Nationalismus und Isolationismus*
- *Bedrohungen durch Kriege und Konflikte: drohender Atomkrieg im Pazifik; Konflikt USA-Russland; Radikalisierung, Fanatismus, Terror und Kriege, die Flüchtlingsbewegungen Richtung Europa auslösen*
- *Weltweiter Finanzcrash, Verschuldungsprobleme*
- *Zunehmend als unsicher und schnell veränderbar empfundene (welt-)politische Lage, Multipolarität, Planungsunsicherheit*
- *Unternehmensübernahmen durch internationale Investoren, Konkurrenz durch die „neue Seidenstraße"*
- *Klimawandel: Naturkatastrophen und deren Folgen, zum Beispiel Migrationsbewegungen, Ressourcenknappheit*
- *Ungleiche globale Verteilung des Wohlstands*
- *Finanzielle Risiken für den deutschen Staatshaushalt aus vielen weltpolitischen Problemen, die die über höhere Steuern finanziert werden müssen.*

Am häufigsten werden Aspekte der unsicheren Zukunft der EU genannt, gefolgt von der Sorge um den internationalen Handel. Auch bei dieser Frage wird thematisiert, dass nicht nur Familienunternehmen von

den genannten Entwicklungen betroffen wären.

Zum Themenfeld Umwelt sind die Experten gefragt worden, welche Auswirkungen sie durch den Klimawandel auf Familienunternehmen erwarten. Am häufigsten wird angekreuzt, dass Nachhaltigkeit als Thema für die Unternehmen an Bedeutung gewinnt, dicht gefolgt von steigenden Energiepreisen. Häufig genannt werden außerdem Ressourcenknappheit und mehr Ressourcenkonflikte und ein Paradigmenwechsel: Lebensqualität statt Wirtschaftswachstum. Es gab keine Kommentare zu dieser Frage.

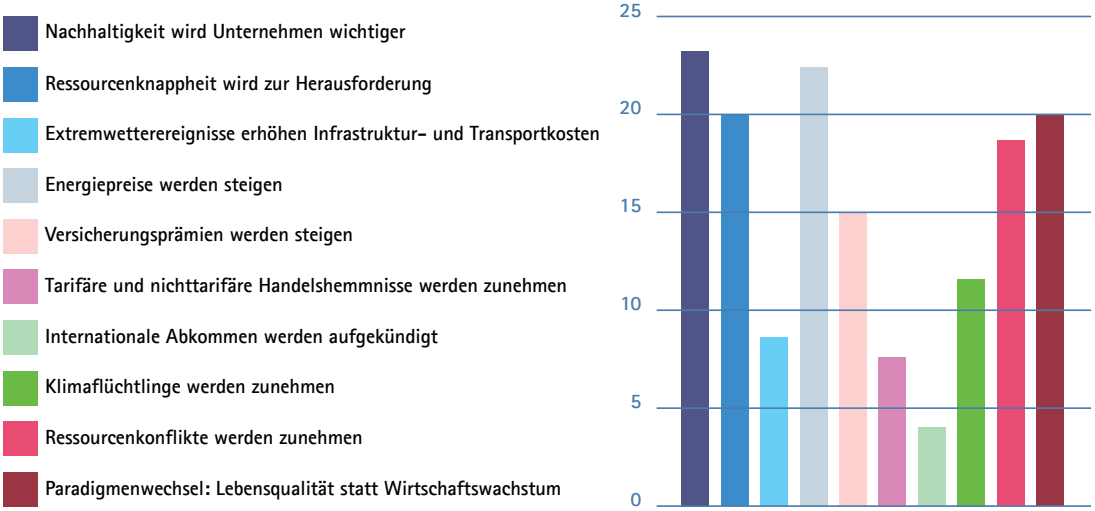


Abb. 21: Welche Auswirkungen erwarten Sie durch den Klimawandel auf Familienunternehmen bis 2030?

Bei der Frage nach konjunkturellen Rahmenbedingungen sieht die Mehrheit der Befragten entweder einen starken oder auch mehrere Abschwünge mit weitreichenden Folgen auf Familienunternehmen zukommen. Nur eine kleine Minderheit geht von einem lang anhaltenden Boom aus. neun Teilnehmer nutzten die vierte Möglichkeit, selbst zu formulieren, welche Entwicklung sie erwarten; drei kommentierten außerdem die Frage bzw. die Ergebnisse.
Als mögliche Entwicklung jenseits der vorgegebenen Antwortoptionen wird mehrfach ein „*ganz normaler Zyklus*" oder ein stabiles Wachstum angegeben, das jedoch „*durch einzelne Schwächephasen*" unterbrochen werden könnte. Familienunternehmen würde das vor allem nutzen, „ *wenn es ihnen gelingt, die weiterhin steigende Geschwindigkeit des Marktes mit traditionellen Faktoren vereinen zu können.*" In zwei Antworten wird darauf hingewiesen, dass Familienunternehmen mit konjunkturellen Schwankungen dank ihrer hohen Flexibilität gut umgehen könnten. Ein Befragter meint, es sei vor allem wichtig, dass die politischen Rahmenbedingungen (Wachstums- und Investitionspolitik) gut gestaltet werden, denn davon hänge ab, welche Folgen Konjunkturschwankungen für Familienunternehmen hätten.
Es gibt jedoch auch Teilnehmer, die eher eine negative wirtschaftliche Entwicklung kommentieren:

- Abnehmendes Wachstum bis hin zur Stagnation
- Abstieg der Internationalen Bedeutung Deutschlands und infolgedessen Standortverlagerung und Internationalisierung von größeren Familienunternehmen
- Starke globale Krisen; mehr weltpolitische und außenwirtschaftliche Krisen; schneller und intensiver auftretende Krisen aufgrund kürzerer Produktlebenszyklen und steigender Krisenanfälligkeit der Weltwirtschaft.

Insgesamt überwiegt auch nach Auswertung der Kommentare die Zahl der Befragten, die bis 2030 mindestens einen mehr oder weniger starken konjunkturellen Abschwung erwarten.

In zwei Rankingfragen sind die Expertinnen und Experten aufgefordert worden, allgemeine gesellschaftlicher Entwicklungen und Veränderungen von Freizeit- und Konsumverhalten in Hinblick auf ihren Einfluss auf Familienunternehmen einzuschätzen.

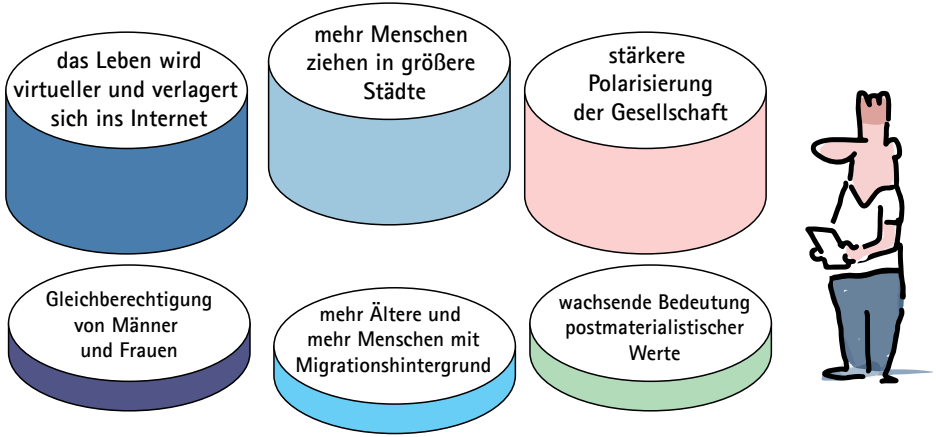


Abb. 22: Allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen bis 2030

Dabei zeigt sich, dass eine zunehmende gesellschaftliche Polarisierung an erster Stelle steht, ähnlich relevant erscheint in der statistischen Auswertung die zunehmende Urbanisierung und die Virtualisierung des Lebens.

Am häufigsten auf Platz 1 setzen die Befragten die These, dass mehr Menschen in größere Städte ziehen, auf dem zweiten Platz die stärkere gesellschaftliche Polarisierung. Der qualitativen Auswertung zufolge ist jedoch die zunehmende Virtualisierung und Verlagerung des Lebens ins Internet das bedeutendste Thema für die Befragten. Dieses Thema wurde auch sehr häufig auf Platz 1 oder 2 gesetzt.
Die Frage wird in den Kommentaren von drei Teilnehmern als schwer beantwortbar kritisiert, da sie zu komplex sei, es branchenabhängig sei, was das für Unternehmen bedeute, und zudem „*die Unternehmer/innen entscheiden, ob sie allgemeine Trends für sich als Herausforderung, als Chance oder als Selbstverständlichkeit begreifen*". Inhaltlich merkt ein Befragter an, dass die Polarisierung der Gesellschaft dann zunehmen würde,
„wenn immer mehr Arbeitsplätze durch Maschinen ersetzt werden. Dann könnte es auf der einen Seite Menschen mit hochqualifizierten Arbeitsplätzen und entsprechendem Einkommen geben und auf der anderen Seite viele Arbeitslose in prekären Verhältnissen. Es muss also eine Umverteilung bei Arbeit und Einkommen (Stichwort: Maschinensteuer, Teilzeitbeschäftigung) erfolgen, um den sozialen Frieden zu gewährleisten. Nur wenn es eine breite, kaufkräftige und zufriedene Mittelschicht gibt, sind genügend Umsatzmöglichkeiten für Familienunternehmen möglich."

Bei der Frage nach Freizeit und Konsum wird am häufigsten konstatiert, dass Konsummuster sich ändern, zum Beispiel Nutzen statt Besitzen. Auch die „Ausbreitung der Umsonst-Kultur" sehen die Befragten oben im Ranking. Wenn man die Daten jedoch danach prüft, was am häufigsten auf Platz 1 oder 2 gesetzt wurde, stellt sich heraus, dass „Freizeit gewinnt an Bedeutung" als wichtigstes Thema angesehen wird, gefolgt von der Individualisierung von Produkten. Dies bestätigt die qualitative Auswertung.

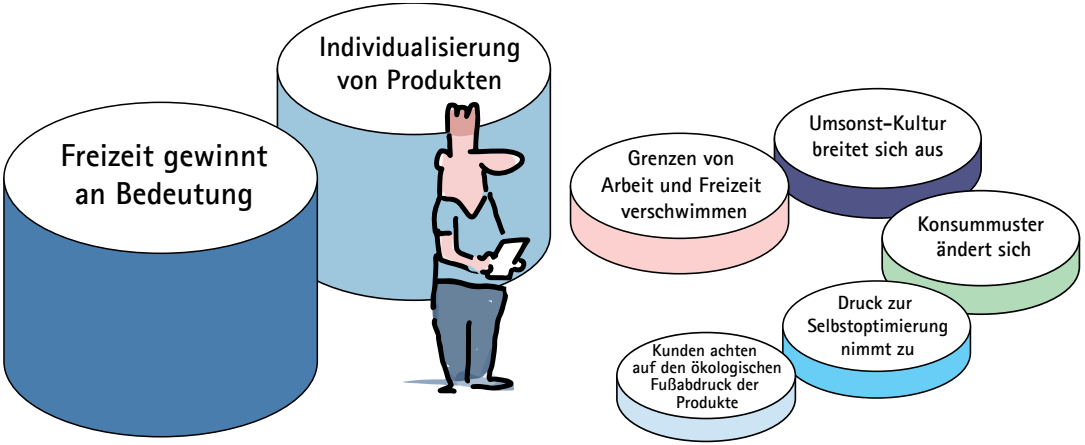


Abbildung 23: Zentrale Einflüsse von Freizeit und Konsum bis 2030

Die Kommentare beziehen sich zu einem großen Teil auf die Bedeutung der gesellschaftlichen Entwicklungen als Treiber für Innovationen: Ein Teilnehmer findet, dass Familienunternehmen sich mehr mit Geschäftsmodellen bzw. Geschäftsmodell-Innovationen auseinandersetzen sollten. Ein weiterer sieht ein höheres Tempo bei Innovationen, das künftig eine schnellere Realisierung von Wettbewerbsvorteilen erfordere. Ein anderer problematisiert, dass es keine innovativen Unternehmen mehr geben könne, wenn das Knowhow der Unternehmen allen umsonst zur Verfügung stünde.
Ein Befragter meint, die geschilderten Entwicklungen würden weniger die Unternehmen, als vielmehr direkt ihre Märkte beeinflussen. Ein anderer Teilnehmer vermisst das Thema Qualität statt Quantität als Konsummuster. Im Kommentar wird erläutert:

„Nicht mehr der Wirt mit dem größten Schnitzel im Angebot ist voll, sondern der mit den exquisitesten und überraschendsten Speisen [...] Ich spreche hier nicht von den verantwortungsvollen und nachhaltig denkenden Verbrauchern, sondern von denen, die es leid sind, sich mit Menge und Schrott belasten zu müssen."

In der offenen Schlussfrage sind die Experten gebeten worden, Themen zu nennen, die in der Befragung nicht vorgekommen sind, aber eine große Bedeutung für Familienunternehmen haben werden. 23 Befragte füllen das Antwortfeld aus.
Einige Teilnehmer haben diese Frage genutzt, um hervorzuheben, welche der bereits zuvor abgefragten Themen ihrer Meinung nach eine besonders hohe Relevanz haben, z.B. *„Neue und vor allen Dingen digitale Geschäftsmodelle kamen zwar irgendwo vor, können aber m.E. nicht stark genug betont werden"*. Auch werden der drohende Fachkräftemangel, die Zukunft der EU, Digitalisierung, Geschäftsmodell-Innovationen, Urbanisierung, stärkere Marktkonzentration und der Umbau der sozialen Sicherungssysteme erneut angeführt. Neben diesen Themen werden auch neue Aspekte genannt. Die Antworten werden überwiegend als Zitate leicht gekürzt, aber abgesehen von wenigen Wiederholungen nahezu vollständig hier anhand der drei Themenblöcke geclustert wiedergegeben:

Wandel der Unternehmerfamilie und des Gesellschafterkreises

Es wird die Gefahr eines *„Zerfall(s) traditioneller Strukturen"* und damit einhergehende *„Nachwuchsprobleme, da Selbstverwirklichung mittlerweile höher priorisiert wird als die Familientradition weiterzuführen"*, und ein abnehmender Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gesehen. Als Empfehlung schreibt ein Befragter:

„Unternehmerfamilien müssen vor allem lernen, auch ihre Wertbestandteile als neue Geschäftsmodellteile anderen Familienmitgliedern zur Verfügung zu stellen. Dadurch mehr Wertschöpfung durch Experimentieren und eine gestärkte Eigentümerschaft, da ein jeder Familienkopf ein »eigenes« Unternehmen innerhalb des Familienunternehmens aufbauen kann."

Ein anderer sieht einen *„Bedeutungswandel von Freundschaft und Nachbarschaft- wird das zu einem Äquivalent für familiale Beziehungen?". Der* Einfluss veränderter privater Lebensführung auf den Erhalt des Familienunternehmens könnte auch folgende Auswirkung haben:

„Single Haushalte werden eher darüber nachdenken, ein Familienunternehmen zu verlassen (diese Haushalte werden zunehmen) während Haushalte mit Kindern eher dazu neigen werden ,weiterzumachen."

Viele sprechen an, dass die Gesellschafterkreise größer werden, je älter die Familienunternehmen werden:

„Damit ergibt sich automatisch mehr Reibung entlang der unterschiedlichen Gerechtigkeitslogiken (größere vs. kleinere und kleinste Anteile, familieninterne Spannungen und die Notwendigkeit, hier neue Lösungsmodelle zu entwickeln."

Wandel der Familienunternehmen

Zwei Befragten beschreiben unterschiedliche Folgen der Digitalisierung für die Führungsebene der Unternehmen. Zum einen:

„Der Trend zur Digitalisierung und Standardisierung in Großunternehmen bedeutet auch für die Leitungsebene einen immer geringer werdenden Handlungsspielraum. Das ist für Menschen, die etwas bewegen wollen, unattraktiv. Davon können Familienunternehmen mit ihrer zweiten Agenda neben dem Geld verdienen profitieren."

Zum anderen:

„Entwertung von Expertenwissen führt zu neuen Anforderungen, neuen Rollendefinitionen und Tätigkeitsfeldern (auch der Geschäftsführung)"

Andere betonen in diesem Kontext eher die Folgen für die Arbeitswelt insgesamt, beispielsweise die Notwendigkeit, sich für mehr Mitarbeiterbeteiligung zu öffnen, die zunehmende Bedeutung von Robotik und Zentralisierung oder den Fachkräftemangel. Ein Befragter erwartet: *„neue digitale Arbeitsformen verändert Arbeitsbeziehung tiefgreifend: neues Arbeitsrecht, neuer Kündigungsschutz, neue Arbeitsschutzbestimmungen".*

Viele sehen einen erheblichen Investitionsbedarf bei den Unternehmen aufgrund verschiedener Veränderungen, z.B. Digitalisierung, dessen Finanzierung über den Kapitalmarkt für Familienunternehmen schwieriger ist. Einer meint sogar: *„Neue Familienunternehmen entstehen kaum, da sie nicht so rasch finanziert werden können."*

Als Chance sieht hingegen einer die *„Internationalisierung. Wer sein Geschäftsmodell digitalisiert, hat automatisch Zugang zu potenziell allen Märkten weltweit."* Ein anderer erwartet grundlegende Veränderungen in der Organisationsstruktur von Unternehmen:

„Breiter Übergang zu Wertschöpfungsketten in losen Netzwerken anstelle von formalen Großorganisation wird kleine und agile Unternehmen befördern, verbunden mit der Herausforderung, mit Partnern ohne die formale Kontrolle fester Organisationen zusammen zu arbeiten."

Auch Übernahmeangebote aus dem Ausland werden als wichtiges Thema angesehen.

Wandel im Umfeld von Familienunternehmen

Die größte Bandbreite unterschiedlichster Veränderungen zeigt die Auswertung in Bezug auf das Umfeld der Unternehmen. Hier werden so unterschiedliche Themen wie der Anstieg der Weltbevölkerung, die Energiewende, Erbschaftsteuerregelungen, religiöser Fanatismus, Folgen von Krieg und Krisen oder der Umbau der Sozial- und Rentenversicherung angesprochen. Mehrfach genannt werden verschiedene Aspekte zur Zukunft der EU wie die *„abnehmende Bedeutung von Europa auf den Weltmärkten"*; die Folgen des notwendigen Umbaus der EU oder drohende Nachteile für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Familienunternehmen durch internationale und europäische Normen, die *„bewährte deutsche Rahmenbedingungen"* abschwächen. In diesem Zusammenhang werden auch eine *„Abnahme der Exportquote Deutschlands durch local content Forderungen importierender Länder"* sowie Wettbewerber aus dem Ausland und zunehmende Marktkonzentration bei Lieferanten und Kunden als Herausforderungen genannt.

Zusammenfassend merkt ein Befragter an, dass Familienunternehmen *„einfach ein »Vergrößerungsglas« auf viele gesellschaftliche Trends"* seien.

7. Perspektiven aus den Interviews

Über die Einschätzungen der Experten hinaus fließt in das Forschungsprojekt auch das Wissen derjenigen ein, die innerhalb der Familienunternehmen aus ihrer praktischen Erfahrung heraus beschreiben und mitgestalten können, welche Auswirkungen gesellschaftliche Veränderungen konkret auf ihre Unternehmen haben. Dazu werden qualitative Experteninterviews mit Vertretern aus Familienunternehmen geführt.

Mit den Interviews sollen vor allem drei Ziele erreicht werden: Zunächst sollen die befragten Familienunternehmen die von den Experten erwarteten Entwicklungen reflektieren und beurteilen. Außerdem sollen sie diese durch Beispiele aus den Unternehmerfamilien visualisieren. Schließlich wird herausgearbeitet, wie sich eher abstrakte Themen, wie „vielfältigere Familienformen" oder „Freizeit gewinnt an Bedeutung", auf Familienunternehmen auswirken. Zu diesem Zweck wurde ein Interviewleitfaden auf Grundlage der Delphi-Ergebnisse erstellt.

Um einen möglichst breiten Blickwinkel einnehmen zu können, werden Kriterien definiert, die über die zu Beginn des Projekts gewählte Definition von großen Familienunternehmen hinaus verschiedene Merkmale abdecken. Demnach repräsentieren die Interviewpartner idealerweise Familienunternehmen aus verschiedenen Branchen, Regionen und unterschiedlicher Größe sowie unterschiedliche alte Familienunternehmen, von denen einige durch die Familien geführt werden und andere nicht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die regionale Verteilung der größeren Familienunternehmen sehr unterschiedlich ausfällt. Während über ein Viertel der 1000 größten deutschen Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen beheimatet ist, sind es in den östlichen Bundesländern (Berlin eingerechnet) insgesamt weniger

als 50.[215] Durch die Auswahl der Interviewpartner anhand dieser Kriterien soll sichergestellt werden, dass durch die Interviews möglichst vielfältige Aussagen zu größeren Familienunternehmen in Deutschland herausgearbeitet werden können.

7.1 Konzeption und Durchführung der qualitativen Interviews

Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen an Interviews in der qualitativen Sozialforschung, die davon abhängen, welche Zielsetzung und welche theoretischen Vorüberlegungen mit der Methode verbunden werden. Für dieses Forschungsprojekt werden Experteninterviews geführt. Was unter Experteninterview verstanden wird, bleibt in vielen Forschungsarbeiten unklar, es existiert keine einheitliche Definition dieses Interviewtyps. Misoch beschreibt diesen Interviewtyp folgendermaßen:

„Im Experteninterview selbst stehen die Interviewten nicht als individuelle Personen im Vordergrund, so, wie dies normalerweise in qualitativen Interviews der Fall ist, sondern als Funktionsvertreter und somit als spezielle Wissensträger. Damit rücken subjektive Konstruktionen und Sinngebungen in den Hintergrund und institutionalisierte Wissensbestände und Problemlösungen stehen im Vordergrund. Experteninterviews sind somit keine biografischen Erhebungen, sondern die Befragten stehen als soziale Akteure eines bestimmten Funktionskontextes im Zentrum des Interesses".[216]

215 Die Deutsche Wirtschaft - Portal für Veränderung und Wertschöpfung. Die Bundesländer mit den meisten Top-Familienunternehmen.

216 Misoch 2015, S. 121.

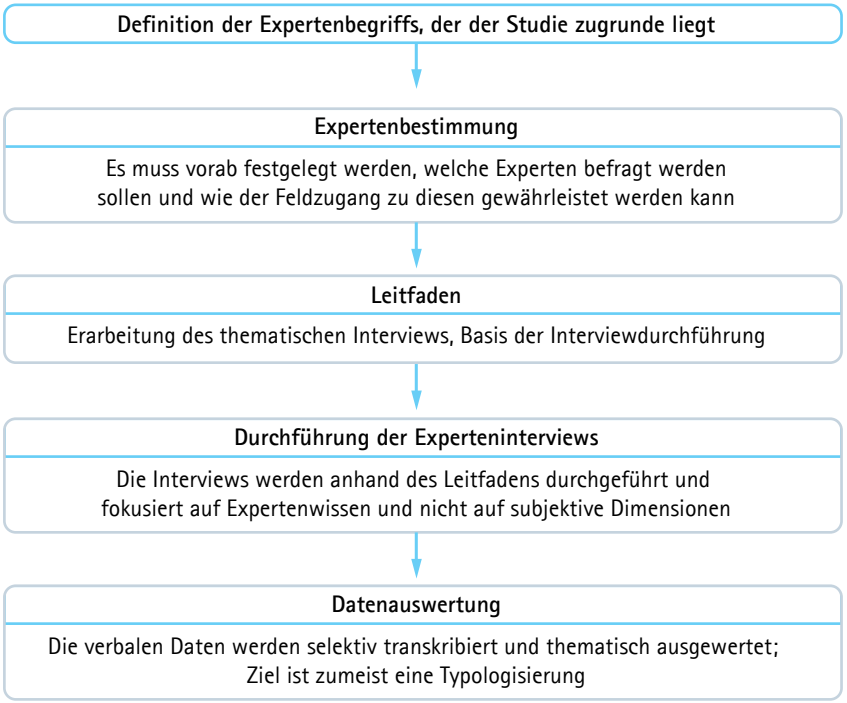


Abbildung 24: Ablaufmodell von Experteninterviews[217]

217 In Anlehnung an Misoch 2015, S. 121.

Es können insgesamt 11 Vertreter aus 10 Familienunternehmen für die Befragung gewonnen werden. Die Interviews sind anhand eines Leitfadens auf Basis der Befragungsergebnisse des ersten Delphis strukturiert und sind von August bis Ende Oktober 2017 von Prof. Dr. Birgit Felden geführt und als Audiodateien aufgezeichnet worden. Drei Interviews wurden telefonisch geführt. Die Interviewdauer variiert zwischen 30 Minuten und anderthalb Stunden. Für die Transkription sind die Dateien nur minimal gekürzt, um eine umfassende Auswertung zu ermöglichen. Dafür ist die Software MAXQDA[218] verwendet worden.

7.2 Auswertung der Interviews

Bei der Auswertung stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

1. Wie werden die vorgestellten Entwicklungen bewertet?
2. Welche Wirkungszusammenhänge werden geschildert?
3. Welche Beispiele werden genannt?

Zudem werden die Interviewaussagen untereinander verglichen, wobei von Interesse ist, welche Gemeinsamkeiten es hinsichtlich der Bewertung der Entwicklungen und welche es hinsichtlich der Erklärung der Wirkungszusammenhänge gibt.
Interessant ist, dass einzelne Themen, die in der ersten Befragung nicht als besonders relevant erachtet werden, von den Interviewten wieder angesprochen werden, so beispielsweise das Thema sich verändernder Führungsstile.

218 MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2017, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland.

Viele Befragte bestätigen in den Interviews Entwicklungen, die bereits heute in den Unternehmen beobachtbar sind. Es scheint ihnen häufig nicht leicht zu fallen, sich von der Gegenwart zu lösen und Vorstellungen über das Jahr 2030 oder den Weg dorthin zu beschreiben, die über eine Fortschreibung bereits sichtbarer Entwicklungen hinausgehen. Dies ist ein Problem, das bei zukunftsbezogenen Fragestellungen häufig zu beobachten ist.

Außerdem fällt auf, dass die Interviewten detaillierte und klare Aussagen zu ihren Unternehmerfamilien und vor allem zu ihren Familienunternehmen machen. Bei Themen, die eher das Umfeld betreffen, werden hingegen oft nur sehr allgemeine Einschätzungen bis hin zu Meinungen ohne fundierte Begründung geäußert. Dabei gehen die Ansichten zum Teil sehr weit auseinander. Bezüge zu den Auswirkungen von Entwicklungen im Umfeld auf Unternehmerfamilie oder Familienunternehmen werden nur selten hergestellt. Dies erschwert es, aus diesen Passagen der Interviews Gemeinsamkeiten oder klare Erkenntnisse für den weiteren Forschungsprozess zu gewinnen. Für die Auswertung werden die Interviewpassagen, die sich auf das Umfeld beziehen, überwiegend in die Abschnitte zu Unternehmerfamilie und Familienunternehmen integriert, je nachdem, wo Anknüpfungspunkte zu finden sind. Ein kurzer Abschnitt zum Umfeld wird nach dem Abschnitt zu den Familienunternehmen ausgeführt. Die Interviewten setzen die Umfeld-Themen weitestgehend in Bezug zu ihren Unternehmen, weswegen in diesem Abschnitt nicht weiter auf die Familien eingegangen wird.

7.3 Ergebnisse: Einschätzungen zur Entwicklung von Unternehmerfamilie

7.3.1 Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung wird von den Befragten im Kontext der Unternehmerfamilie unterschiedlich beurteilt, wobei jeweils spezifische Aspekte in den Vordergrund gerückt werden. Zum einen scheinen weniger oder keine Kinder in den Familien selten ein Thema zu sein, dieser Aspekt wird, wenn überhaupt, nur verneinend erwähnt:

„Aus der demografischen Entwicklung, also die ist bei uns nach wie vor günstig." B3

„Die demografische Entwicklung sagt man ja normalerweise kinderlos, also, dass es weniger Kinder werden. Ist bei uns jetzt nicht unbedingt der Fall." B8

„Es gibt sicherlich einen Trend wieder zu dem ... Wunsch, mehr Kinder zu haben." B1

Alterung wird deutlich häufiger erwähnt. Innerhalb der Unternehmerfamilie geht es jedoch nicht vorrangig um das Alter der Familienangehörigen, sondern um deren Rolle und die Planung von Rollenwechseln, die aktiv angegangen werden. Dabei schildern es einige als fraglich, welche Wirkung Regelungen wie Altersgrenzen tatsächlich entfalten.

„wir haben eine Altersgrenze eingezogen, die früher nicht existierte, einfach um auch jungen Mitgliedern

der Familie die Möglichkeit zu geben, nachzuwachsen. Was zum Teil von denen, die dann im Gremium sind, nicht gerade mit Freude zur Kenntnis genommen wird. Aber das ist so. Da muss sich jeder, also sowohl im operativen Geschäft, als auch im Aufsichtsgremium, muss sich dem fügen." B6

„Und ich glaube, das hat es schon immer gegeben. Also, dass die Patriarchen sich nicht zurückziehen können." B8

„Ältere Familienmitglieder? Ganz ehrlich, das sehe ich nicht als neuen Faktor, sondern das ist heutzutage schon// eins zu eins// genauso [...] Weil, das Thema ist, das hat nichts mit Alter zu tun, sondern das hat irgendwann einfach was mit loslassen zu tun und das wird für mich jetzt nicht gezielt durch irgendeine demografische Entwicklung oder irgendwelche gesellschaftliche Entwicklung gestärkt." B10

„So, ältere Familienmitglieder die länger in der Rolle [Anm.: die sie im Unternehmen innehaben] *bleiben, gibt es auf jeden Fall. Sehr schwieriges Thema. Selbst wenn Regeln bestehen ist es eher die einzuhalten... wirklich das Thema." B9*

„die Menschen werden älter, aber bleiben fitter im Alter. Und das wird sicherlich dazu führen, dass ... [Anm.: man] länger im Unternehmen bleibt. Bis man ihn quasi heraustragen muss. Was sicherlich für die folgende Generation nicht immer nur positiv sein kann." B11

Ein Interviewter bringt das folgendermaßen auf den Punkt: *„Wie müssen wir uns über die Generationen hinweg organisieren, um weiterhin gut und erfolgreich zusammenzuarbeiten." B2*

Wenn in Familienunternehmen mehr aktive Familienangehörige älter werden und nicht loslassen wollen, erhöht sich der Anspruch an die Kommunikation, da viele Generationen gleichzeitig im Unternehmen mitbestimmen und sich einigen müssen.

7.3.2 Vielfalt

Die Interviewten stimmen dem Ergebnis der Delphi-Befragung zu, dass es **mehr Vielfalt in den Familienformen** auch in der Unternehmerfamilie geben wird oder bereits gibt, auch wenn sie für ihre eigenen Familien häufig die Ehe mit Kindern als vorherrschendes Modell beschreiben.

„Aber natürlich, dass die, um jetzt wieder an den Anfang zu springen, dass die Familienformen vielfältiger geworden sind, ist evident." B6

„Wir haben noch sehr traditionellen Familienform, ja, die meisten sind verheiratet, sie haben meistens Kinder - nicht alle - und sind dadurch geprägt, dass sie ihren Kindern das irgendwann mal vererben wollen und damit bestimmte Strategien wählen..." B4

Einige Interviewte merken an, dass unterschiedliche Familienformen an sich nicht unbedingt etwas Neues sei, jedoch die Akzeptanz zugenommen habe.

„vieles ist natürlich nur, dass man Dinge einfach jetzt beim Namen benennt, die es immer schon gegeben hat. Und jetzt gibt es dann halt einen Begriff dafür und es ist akzeptiert." B7

„Wenn diese vielfältigeren Familienformen mit Entscheidungen, mit Stiefkindern, [...] Das wird zunehmen, weil die Dinge einfach gesellschaftlich akzeptiert sind. Es gibt homosexuelle Lebensformen. Es gibt Adoptivkinder, es gibt, weiß nicht, Leute die sich irgendwo durch das Leben schlagen wollen und dann so eine Firma vielleicht von Mallorca aus leiten wollen oder von Goa am Strand. Was weiß ich. Das ist akzeptiert heute und das fordern auch die Leute ein. Und das denke ich hat einen Einfluss." B11

Neben der *„emotionalen Komplexität"* B8, die eine wachsende Akzeptanz unterschiedlicher Familienformen mit sich bringt, hat dies auch rechtliche Folgen für das Familienunternehmen, die entsprechend abgebildet werden müssen.

„Das fängt schon an mit dem Gesellschaftsvertrag, wie zum Beispiel die Ehefrau oder der Ehemann, ne, wenn es eine Tochter ist, abzugrenzen ist, unter dem Aspekt, dass eben ein Drittel der Ehen oder noch mehr geschieden werden, nicht? Und sich die Gesellschaft davor wappnen muss, zum Beispiel. Das war früher eher ein Randthema für Juristen, und heute sicherlich ein wichtiges Thema, das man klären muss." B1

7.3.3 Individualisierung

Neben der Frage nach Familienformen sehen die Interviewten **unterschiedliche Lebensentwürfe und die Berufswahl** als zentral an:

„Geprägt sind die Familien natürlich durch ihre Ausbildung, durch ihre unterschiedliche Ausbildung und das ist halt typisch, dass sie ganz andere Berufe gewählt haben, die jetzt gar nicht alle im kaufmännischen, juristischen Bereich liegen. In meiner Familie ist es keiner, der das gemacht hat. Ist nur einer, der hat Naturwissenschaft / der ist allerdings jetzt im Unternehmen. Alle anderen haben also irgendwelche

Dinge genommen, die gar nicht mit der Absicht waren, das Unternehmen in irgendeiner Weise damit zu bereichern." B4

Die **berufliche Verwirklichung von Frauen** ist in den Unternehmen und Familien der Befragten sehr unterschiedlich ausgeprägt:

„Also bei uns in der Familie wird kein Unterschied gemacht, ob man Mann oder Frau ist [...] Ich glaube, bei uns IST es schon anders. Also bei uns spielen die Frauen als Gesellschafter genauso eine große Rolle wie die Männer. Total gleichberechtigt, macht überhaupt keinen Unterschied." B3

„Frauen wollen sich beruflich verwirklichen, das ist in meiner Familie klar zu spüren." B5

„Also es wird sicherlich sein, dass Frauen bei uns tätig werden. Das will ich nicht ausschließen. Aber, dass die eine Motivation haben, jetzt, weil sie Frau sind, besonders aktiv werden, das sehe ich nicht. Dass sie versuchen, in den Beiräten oder so aktiv zu werden, ja. Das soll ja auch so sein. Und das ist ja auch in Ordnung." B4

„Also die Frauen ja, mit Sicherheit, das gab es bei uns noch nie. Also, Frauen hatten bei uns noch nie irgendwas zu melden. Schluss, Ende." B8

Die Befragten bestätigen jedoch eher die Einschätzung aus dem Delphi, dass diese Entwicklung sich in den kommenden Jahren verstärken wird. Dies bewerten sie überwiegend positiv, da dadurch beispielsweise mehr potenzielle Nachfolgerinnen und mehr Fachkräfte aus dem Kreis der weiblichen Familienmitglieder vorhanden sein würden.

„Es muss immer jemand geben, der es weitermacht. Und da sehe ich eben auch: Es sind vielmehr die Frauen, die sich da bei uns zumindest engagieren." B9

„Vor zehn Jahren wäre vielleicht keine Dame in der Diskussion um Nachfolge oder Rollen im Unternehmen erwähnt worden. Das ist heute sicher anders. Man guckt jetzt auch auf die Damen, die Frauen in der jungen Generation." B2

„Frauen wollen sich beruflich verwirklichen, das ist mit Sicherheit, würde ich mal sagen, ein Megatrend, der quasi bei Familienunternehmen durchzieht, nicht? Da würde ich auch sagen, das ist eine tolle Chance für die Familienunternehmen. Weil, nicht nur die Andersartigkeit, sage ich jetzt mal, der Anlagen (...) hilfreich sind, sondern auch der Kreis der Kandidaten dadurch größer wird." B1

In diesem Zusammenhang sprachen die Interviewten auch die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** beziehungsweise die Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit an.

„Sie haben heutzutage andere Ziele, sie haben heutzutage andere Zusammensetzungen in der Familie. Auch untereinander spricht man sich ab, wer was macht, wofür zuständig ist und schauen Sie sich die vielen Frauen an, die im Beruf sind, wo der Mann zu Hause ist. Und die Kinder hütet. Also das ist sicherlich, wenn das unter komplexer verstanden wird, ja. Aber das halte ich für noch handlebar. Das ist also beherrschbar. Ich sehe dadurch nicht unbedingt, dass die Führung eines Familienunternehmens schwieriger geworden ist." B6

Auch einen anderer Befragter sieht, dass Aufgaben, die bisher typischerweise Frauen zugeordnet wurden, vermehrt auch von Männern übernommen werden:

„einen Rollenwandel haben. Der geht auch weiter, der ist schon voll am Laufen, und heute ist für die seelischen Probleme auch der Vater zuständig, und nicht nur die Mutter, so wie früher das war, klassisch" B1

Schwieriger als solche Rollenverschiebungen wird gesehen, wenn beide Partner beruflich tätig sein wollen, insbesondere, wenn es um die Unternehmensführung geht.

Neben der Frage, ob und inwieweit man Familien- und Hausarbeit outsourcen kann, wird auch darüber nachgedacht, welche Auswirkungen beruflich aktive Ehepartner auf den Gesellschafterkreis haben könnten:

„Ja, es ist vielleicht beides, dass sozusagen hoffentlich beide Partner beides machen wollen und dass man das einfach ausbaldowern muss, was dann wahrscheinlich auch schwierig ist, wenn ich ein Unternehmen leite. Weil, da kann ich nicht halbtags arbeiten, also, könnte ich mir fast nicht vorstellen, dass das funktioniert. Ich glaube, was da sicherlich eher noch eine Rolle spielt, ist die Frage, wie weit kommen Partner in den Unternehmensfamilienkreis rein? Also, da habe ich auch viele Diskussionen mitgekriegt, auch wir diskutieren das. Wie weit kann ich eigentlich Ehepartner/ Wie weit darf ich die am Unternehmen beteiligen, wie weit dürfen bei Gesellschafterversammlungen dabei sein? Also, das ist, glaube ich, eine heiße Diskussion." B8

Auch im Bereich Kinderbetreuung sieht ein Befragter Veränderungen, die – ähnlich wie Frankreich – dazu führen könnten, dass Erziehung und Betreuung stärker außerhalb der Familie stattfinden:

„Ich glaube, dieses Thema Erziehung von Kindern ist professioneller, heute, und organisierter heute machbar, auch jetzt in Deutschland, obwohl wir da hinterherhinken." B1

Ein Interviewter weist darauf hin, dass es nicht nur den Wunsch nach mehr beruflicher Verwirklichung geben wird, sondern auch nach Verwirklichung individueller Lebensziele jenseits der Arbeit und dies mit der Frage zusammenhängt, wie viel Zeit und Ressourcen in den Beruf investiert werden:

„Sie haben in jedem Falle eine Veränderung, also die hedonistischen Werte verschieben sich. Wir leben in einer Generation, die wechselt in die Nächste, wo nicht mehr jeder so bereit ist, wie nach dem Kriege aufzubauen. Sondern, die sich immer wieder fragt, wo bleibe ich bei dem Ganzen? Und damit natürlich auch in der Umsetzung versucht, sich ein Stück zu verwirklichen und zwar nicht nur beruflich zu verwirklichen. Und zwar nicht nur beruflich, sondern auch privat. Hat zwangsläufig Auswirkungen auf das berufliche Engagement und ich denke, da muss die Familie auch darauf reagieren. So wie das Unternehmen darauf reagiert." B6

Dass **Familienmitglieder – zumindest temporär – häufiger weiter voneinander entfernt** leben, bestätigen fast alle Befragten. Lediglich einer meint, dass Unternehmerfamilien ihre Kinder schon immer zu Bildungszwecken ins Ausland geschickt hätten, sofern sie das finanzieren konnten. Die anderen sehen in der zunehmenden Mobilität einen wachsenden Einfluss auf die Unternehmerfamilie und das Unternehmen, unter anderem auch in Bezug auf die Nachfolgethematik:

„Das ist gar nicht unbedingt die Frage, heiraten die Menschen noch, und wie viele Kinder kriegen sie. Sondern viel eher die Frage, wo leben die Menschen. Und was studieren sie und welchen Beruf üben sie aus. Entsprechend dann, was sind eigentlich die Ziele im Leben genauer und so. Und das ist ganz wichtig. Weil natürlich die Nachfolge davon massiv abhängt. Wenn Sie heute in Tokio leben, dann können Sie nicht in [Ort in Deutschland] ein Unternehmen führen." B3

Neben der Nachfolgethematik nennen die Befragten verschiedene weitere Aspekte, die im Kontext der stärkeren Mobilität eine Rolle spielen. Demnach wird die größere räumliche Distanz zum Teil dadurch ausgeglichen, dass Kommunikationsmöglichkeiten heute wesentlich besser und günstiger verfügbar sind als früher:

„Das ist heute normal, dass man so durch die Welt reist. Und zweitens, dass man täglich in Kontakt steht [...] Das war früher nicht so üblich. Da rief man alle zwei Wochen mal zuhause an, oder alle vier Wochen Und heute bin ich täglich mit meinen Kindern, täglich in Kontakt, und meine Frau genauso..." B1

Manchen sind die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten allerdings auch schon zu viel des Guten:

„Ja, die Familie kommuniziert natürlich hier digital durch WhatsApp und sowas. Und, ich sage mal, jeden Quatsch kriegt man dadurch mit, den man auch vielleicht gar nicht mitkriegen muss." B5

Während Einige Vorteile für das Unternehmen durch die weiter verstreut lebenden Familienmitglieder erkennen, sehen Andere eher ein Problem darin, über die Distanzen das Interesse und die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen aufrecht zu erhalten:

„Und in dem Umfeld, in denen die Familien immer dezentraler leben, immer unterschiedlichere Sachen machen, hat das Familienunternehmen und die Familiengesellschafter, die haben sozusagen dann die Aufgabe, wenn das so weiter funktionieren soll über weitere Generationen, dass, wer auch immer dann mal ein relevanter Gesellschafter zukünftig mal sein soll, der muss ganz früh irgendwie angebunden werden. Da muss es ganz viele Kräfte geben, die Verbindung schaffen, die Verständnis schaffen, die Interesse schaffen." B3

Ein weiterer Befragter beschreibt, wie das Unternehmen darauf reagiert:

„Darum leben die entfernter. Also das ist richtig. Und darum ist es für uns wahnsinnig wichtig, das Interesse aufrechtzuerhalten, das heißt also auch unser Wissen, unsere Vorstellungen und unsere Geduld Dinge zu erklären, die wichtig sind, einfach um die Gesellschafter mitzunehmen. Gesellschafter werden bei uns ganz hoch gehandelt. Also jeder Mitarbeiter bekommt immer beigebracht, mit Gesellschaftern muss er besonders nachsichtig und geduldig und vernünftig umgehen, auch in Augenhöhe. Sie müssen geachtet werden und kriegen Informationen und Transparenz. Also da wir überhaupt nicht zugeknöpft, das halten wir für sehr wichtig, um genau das so ein bisschen zu überbrücken. Weil jemand, der sich zu sehr entfernt, der möchte nur Geld sehen und der wäre interessiert, das zu verkaufen. Genau das wollen wir vermeiden." B4

Die Gefahr, dass die wachsende Distanz dazu beiträgt, das Unternehmen nur noch als Geldquelle zu sehen, beobachtet auch ein anderer Befragter:

„Das ist natürlich zwangsläufig so, weil durch die Globalisierung/ und schauen Sie auch unsere heutige Jugend an. Die wird animiert im Ausland zu studieren und nicht selten bleibt sie im Ausland hängen. Das heißt also, sie ist häufiger weiter entfernt vom Familiensitz und das hat natürlich durchaus Auswirkungen, denn um jetzt Mitglieder, die nicht die Nähe zum Familiensitz haben und zum Familienkern, noch zu überzeugen in der Familie zu verbleiben, müssen sie schon attraktiv sein. Das heißt, da müssen sie richtig kreativ sein, um die Familie zusammen zu halten, sonst wird deren Investment von denen als ein Investment unter vielen angesehen und die sagen sich, Rendite nicht erreicht, also Trennung. Und das ist ja gerade nicht gewollt." B6

An der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen sehen die Befragten die Familienangehörigen,

die als Gesellschafter am Unternehmen beteiligt sind. Viele äußern sich zu dem Stichwort **„größere Gesellschafterkreise",** das im Interviewleitfaden als ein Beispiel für Kommentare aus dem ersten Delphi genannt wird. Dabei zeigt sich zwischen den Befragten ein sehr unterschiedliches Verständnis davon, welche Rolle ein Gesellschafter im Unternehmen einnehmen wird.

Einige Befragte befürchten, dass Gesellschafterkreise sich vergrößern werden und dies eine Zunahme der Investorenmentalität zur Folge haben könnte. Sie sehen eine wachsende Notwendigkeit, aktiv dafür zu sorgen, dass Gesellschafter sich nicht zu weit vom Unternehmen entfernen und zu stark in die Rolle von Investoren wechseln. Größere Gesellschafterkreise sind aus Sicht einiger Befragter auch ein Problem, wenn mehr **Flexibilität und Agilität**[219] und schnelle Entscheidungswege gefordert sind.

„Also, generell eigentlich in dem wirtschaftlichen Umfeld und das hat auch... Auswirkungen auf die Familien, weil es deutlich schwieriger wird, innerhalb der Familien und innerhalb der Generationen, eine einheitliche Meinung oder auch ein einheitliches Bild über zukünftige Entwicklungen zu machen, wenn sich nicht alle relativ einheitlich oder gleich auch mit diesen zukünftigen Herausforderungen auseinandersetzen und diese verstehen." B10

Wie schon bei der Frage der gestiegenen räumlichen Mobilität angeklungen ist, sind mehrere Interviewte besorgt, wie ein **gemeinsames Selbstverständnis der Familienmitglieder als Gesellschafter** hergestellt werden kann, wenn Lebenswirklichkeiten der Gesellschafter sich durch unterschiedliche Lebensläufe immer mehr unterscheiden.

219 Der Begriff Agilität wird laut Fischer/Weber/Zimmermann 2017 häufig unscharf verwendet. Agilität in Organisationen umfasst nach ihrer Definition vier zentrale Aspekte: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung.

7.3.4 Wertewandel

Das in der Literaturanalyse ausführlich behandelte Thema Wertewandel wurde schon im ersten Delphi von den befragten Experten als nicht besonders relevant erachtet. Auch die Interviewten gehen darauf nur sehr vereinzelt ein, so spricht beispielsweise ein Interviewter die in seinen Augen abnehmende Leistungsbereitschaft Jüngerer an. Insgesamt bestätigt sich jedoch das Bild aus dem Delphi, demzufolge dieses Thema nur eine untergeordnete Rolle spielt. Im Kontext des Themas Nachhaltigkeit erwähnten einige Befragte, dass soziale und ökologische Nachhaltigkeit in den Unternehmen und für jüngere Generationen wichtiger wird und dies auch mit Wertvorstellungen zusammenhängt.

7.4 Ergebnisse: Einschätzungen zur Entwicklung von Familienunternehmen

Im Folgenden werden die drei Themenbereiche näher beleuchtet, zu denen die Interviewten ausführlich in Bezug auf das Familienunternehmen Stellung genommen haben.

7.4.1 Globalisierung

Die Befragten stimmen mehrheitlich zu, dass die **Globalisierung von Wertschöpfungsketten** weiter zunehmen wird. Dies geht bis hin zu der Frage eines Interviewten:

„die Frage ist ja immer, welches Unternehmen ist eigentlich noch national aufgestellt, in zehn, zwanzig, oder hier, bis 2030?" B1

Im Unterschied zur Internationalisierung oder dem bereits früher praktizierten Export in andere Länder erreicht die Globalisierung eine ganz andere Tiefe in der Wertschöpfung. Die Befragten differenzieren diese Entwicklung für ihre Unternehmen und Branchen genauer aus. Einige sehen, dass die Globalisierung in ihren Unternehmen bereits sehr weit fortgeschritten ist.

„Globalisierung der Wertschöpfung, das ist ganz wichtig. Das haben wir schon im Unternehmen sehr, sehr lange. Von Anfang an produzieren wir da, wo unsere Märkte sind." B9

Andere weisen auf das unterschiedliche Ausmaß der Globalisierung im spezifischen Kontext der verschiedenen Unternehmen und Geschäftsfelder hin:

„Sind sie auf dem Lande, sind sie in der Stadt? Wie speziell ist Ihre Produktpalette? Wie attraktiv sind Sie, sind Sie in der Automobilindustrie, sind Sie in einem globalen Markt? Oder ist Ihr Markt lokal begrenzt? Zum Beispiel wir sind sowohl als auch. Wir sind sehr stark lokal begrenzt noch. Weil einfach die Transportkosten hoch sind, da sind Sie im lokal begrenzten Markt [...]Globalisierung haben Sie natürlich auf anderen Produktebenen, klar. Gerade, wenn es um den Handel geht. Wenn Sie im Handel zu Hause sind, das sind wir zum Teil, haben Sie natürlich, und wir sind weltweit aufgestellt, haben Sie weltweit auch mit der Konkurrenz zu kämpfen und die Konkurrenz schläft ja nicht, die kommt auch ins Land. Also durch die Veränderung der Grenzen, durch die Abschaffung der Grenzen, haben sie natürlich einen verstärkten Wettbewerb hier und müssen sich insofern diesem Wettbewerb stellen und das hat auch durchaus befruchtende Wirkung [...] Wir haben die Möglichkeit ins Ausland zu gehen, verstärkt, tun das auch, aber müssen natürlich auch drauf

achten, dass wir im Inland unsere starke Stellung, sage ich mal, behalten." B6

Auch andere Interviewte sehen einen steigenden Wettbewerbsdruck durch mehr Globalisierung:

„Was vielleicht auch mit dieser Globalisierung der Wertschöpfungskette einhergeht ist ein generell zu beobachtendes Schrumpfen der Margen. Glaube ich. Man sieht es eigentlich überall, weil durch die Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen im globalen Umfeld gibt es einfach immer jemand, der es irgendwie besser oder billiger kann. Und der kommt auch auf einmal zu Ihnen. Ja? Der bietet auf einmal in Deutschland an. Was er vielleicht in Indien hergestellt hat. Und wo er die Rohstoffe dazu in China gekauft hat. Also da ist ein Druck auf Margen irgendwo zu spüren. Und ich glaube, das ist marktunabhängig. Ehrlich gesagt. Und da muss man als Familienunternehmen darauf reagieren und auch flexibel bleiben und vielleicht auch wieder das Ein oder Andere mal kritisch überdenken und über Bord schmeißen. Also, das kann man so zusammenfassen wie: der Druck zur Veränderung, der steigt meines Erachtens. Und er wird weiter steigen." B11

Den Herausforderungen, die aus der fortschreitenden Globalisierung resultieren, begegnen einige Unternehmen, indem sie verstärkt auf lokale Partnerschaften setzen. Viele Befragte sprechen in diesem Zusammenhang nicht mehr von Wertschöpfungsketten, sondern von „*Wertschöpfungsnetzwerken*" (u.a. B5), in denen ihre Unternehmen sich global bewegen.

„wir merken es noch nicht so extrem in der Produktion, das wird aber auch noch kommen, aber alleine was das ganze Thema Anforderungen Serviceabdeckung, Anforderungen an Verfügbarkeit, das nimmt wirklich massiv an Bedeutung zu, also generell netzwerkseitig in den Regionen, wo man verkauft auch sehr, sehr gut abgedeckt und vertreten zu sein. Und da kommt ja dann irgendwann auch das ganze Thema Wertschöpfung mit rein, weil wenn ich, zum Beispiel, der Kunde möchte jetzt in unserem Fall, der Kun/ ein neues Werkzeug,

um ein neues Produkt herzustellen, weil er auch viel, viel schneller und flexibler agieren muss und wenn ich das dann in Deutschland mit meiner normalen Liefer-(unverständlicher. Aussetzer) herstelle und noch zu ihm rüberschicken muss, habe ich automatisch eine deutlich längere Lieferzeit, als wenn ich das lokal über Partner, zum Beispiel, herstelle." B10

Ein Interviewter sieht nicht nur die Notwendigkeit, lokale Partner zu finden, sondern auch selbst vor Ort präsent zu sein:

„Also, müssen auf jedem Kontinent, wo Netzwerke entstehen, müssen wir, unsere Wertschöpfungskette, müssen wir tätig sein. Und das bedeutet natürlich auch, dass die Unternehmerfamilie das betreuen muss. Und die Anforderung an die nächste Generation sind daher ganz anders. Die müssen also auch bereit sein, in anderen Ländern der Welt//" B5

I: //"Reisen, Kultur, Sprache."

„Ja. Sich zu bewegen, dort zu sein, vielleicht auch mal zu leben, temporär, oder auch länger. Das ist ein Riesenunterschied." B5

Hier zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur wachsenden Mobilität der Familienangehörigen. Zum einen werden wachsende Distanzen zwischen den Familienangehörigen, wie im Abschnitt zur Unternehmerfamilie beschrieben, als Gefahr für den Zusammenhalt der Familie im Gesellschafterkreis gesehen. Zum anderen wird die Bereitschaft, für das Unternehmen international tätig zu werden, zumindest von einigen Befragten erwartet und als Gewinn für das Unternehmen betrachtet.

Die Notwendigkeit, sich künftig verstärkt auf lokale Begebenheiten einzustellen, wird von einem weiteren Befragten betont:

„Ich denke einfach, was auf uns zukommt als Familienunternehmen ist generell das globalere Denken [...] Also früher, da war es vielleicht so, wir sind nach Afrika gefahren. Was wollte der Afrikaner sehen? Der wollte einen dicken, deutschen, Weißen mit Schnurrbart haben. Und der stand dann für deutsche Qualität, für deutsche Produkte und der hat dann sein deutsches Produkt da verkauft und alle waren happy. Und das ist, glaube ich, heute nicht mehr so. In China müssen Sie anders handeln, da müssen Sie Produkte anbieten, die auf den chinesischen Markt zugeschnitten sind. Die Inder denken wiederum völlig anders. Da müssen Sie indisch verkaufen. Sie müssen indische Produkte anbieten." B11

Der Befragte geht noch weiter:

„Sie müssen sie vielleicht sogar lokal entwickeln, weil der deutsche Entwickler im deutschen Entwicklungszentrum, der kommt gar nicht drauf. Was deren Ansprüche und Lösungen sind. Und ich glaube auch, lokale Partnerschaften unter Aufgabe dieses super deutschen Familienunternehmendenkens, die werden wichtiger, wenn man überleben will [...] Und dann muss man halt mal über seinen Schatten springen. Und auch andere Normen, andere Geschäftspraktiken, andere Kulturen akzeptieren." B11

Dies wird von einem weiteren Interviewten ähnlich gesehen:

„ich will sagen, die Innovationsrate, und Fähigkeit einer Gesellschaft ist ein ganz wesentlicher Punkt für die Globalisierung, die dazu führt, dass auch Entwicklungszentren eben außerhalb Deutschlands entstehen müssen." B1

7.4.2 Flexibilisierung der Arbeit

Die **Flexibilisierung der Arbeit** ist aus Sicht der Befragten in den meisten Unternehmen bereits in vollem Gange. Deutschland betrachten sie als Vorreiter bei Flexibilisierung, die aus ihrer Sicht auch im Interesse und keineswegs zum Nachteil der Mitarbeiter ist.

„Flexibilisierung von Arbeit, da ist ja zum Glück in Deutschland einiges passiert. Und die Unternehmen, die wettbewerbsfähig geblieben sind oder / haben da sehr frühzeitig und auch als Vorreiter praktisch, bevor Gewerkschaften oder auch politische Dinge gemacht worden sind, eine ganze Menge geleistet. Also da fällt mir auch ein, dass bei uns im Nachgang zu der 37- oder 35-Stunden-Woche dann sehr früh angefangen worden ist, die Produktionsprozesse zu flexibilisieren, und zwar schon Anfang der 90er-Jahre, als das noch überhaupt nicht üblich oder möglich oder rechtlich war. Zum Wohle des Unternehmens und der Beschäftigten muss man sagen. Also auch die Mitarbeiter, die da sich umgewöhnen mussten, haben am Schluss nicht mehr davon lassen können." B7

„Erlebe aber, dass unsere Mitarbeiter begeistert sind von Home-Office-Tätigkeiten, insbesondere von guten Mitarbeiterinnen, die dann Kinder haben oder so und die dann abends teilweise top Arbeit abliefern. Und irgendwo nur einmal oder zweimal im Monat hier auftauchen. Das scheint hervorragend zu funktionieren. Da muss ich echt sagen, hätte ich mir früher nicht vorstellen können, aber akzeptiere ich." B6

Wie bereits im vorherigen Abschnitt angesprochen, spielt Flexibilisierung auch eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Fachkräften:

„Und Flexibilisierung von Arbeit, also ich bin da ein sehr starker Verfechter und Vertreter davon. Wir merken aktuell noch, also ich glaube, das würde einen wahnsinnigen Kulturwandel in unserem Unternehmen

bedeuten, wo wir auch noch überhaupt nicht sind, aber ich denke, dass es maßgeblich wichtig ist, um zukünftig auch die qualifizierten Arbeitskräfte und die knappen Ressourcen diesbezüglich wirklich zu gewinnen, dass man da ganz, ganz andere Modelle bieten muss." B9

Als Ursachen für die zunehmende Flexibilisierung sehen sie den demografischen Wandel, neue Familienformen und Rollenaufteilungen, den im vorangegangenen Abschnitt thematisierten Wettbewerb um Fachkräfte, den Bedeutungsgewinn von Freizeit, die zunehmende Individualisierung, und die durch die Digitalisierung gewachsenen Möglichkeiten, Arbeit ortsunabhängiger zu machen.
Im folgenden Zitat wird deutlich, wie stark gesellschaftliche Veränderungen dieses Thema beeinflussen:

„Flexibilisierung der Arbeit ist eine Aufgabe, die sich uns sehr gestellt hat in den letzten Jahren, auch, weil es unterschiedliche Lebensentwürfe gibt bei Leuten, die, sage ich mal, etwas älter sind, wo ein Ehepartner gearbeitet hat, der andere nicht. Wer gearbeitet hat, war interessiert, viele Überstunden zu machen, Geld zu verdienen. Wobei heute, die Familie ja mehr aus zwei Berufstätigen besteht, die wahrscheinlich auch dann Kinder haben, aber der eine verdient den einen Teil, der andere den anderen Teil und die sind gar nicht mehr interessiert Überstunden zu machen und sowas. Wir können beides. Das eine ODER das andere, aber nicht beides gleichzeitig. Und das ist ein Riesenproblem gewesen. Wir haben es jetzt geändert. Wir haben das Schichtmodell völlig geändert auf die jungen Leute eingestellt. Das ist für die Alten ein Problem [...] ...diese verschiedenen Lebensentwürfe der Generationen, die übereinander zu kriegen/ Wir haben ja noch, brauchen ja auch beide Generationen im Unternehmen. Und die damit zufriedenzustellen, ist sehr schwierig. Also das ist eine Riesenaufgabe und langwierig, viele Diskussionen mit dem Betriebsrat und so, der wieder ganz andere Vorstellungen hat und so. Also, ja, das hängt schon zusammen, aber kann man bewältigen. Das ist jetzt nicht ein Knockout, sondern das ist eine ganz andere Aufmerksamkeit, das war früher sehr viel einfacher." B4

Noch deutlicher wird der Befragte beim Thema familiäre Auszeiten:

„Viel größere Bedeutung hat heute, was uns eher Schwierigkeiten macht, ist ja diese Familienfreizeit, die der junge Vater gewonnen hat. Damit ist die Gleichberechtigung ja wirklich eingetreten. Dass die auf einmal gehen, darauf waren wir alle nicht vorbereitet, dass gerade die - ich sag mal in höchsten Stellen sitzen und sagen: „Oh, ich habe jetzt zwei Monate, da bin ich nicht mehr da". Das sind so Herausforderungen für uns, die wir nicht so erwartet haben und die uns / Na, ja. Es ist sehr viel schwieriger im Moment zu bewältigen als, sag ich mal, die Einteilung der Schichten..." B4

Die Vorstellungen der Beschäftigten in Bezug auf Flexibilisierung von Arbeit unterscheiden sich nach Einschätzung eines Befragten auch je nach Beruf und Tätigkeit:

„Viele glauben, dass die Tendenz zu dieser freiberuflichen Tätigkeit geht. Das stellen wir hauptsächlich bei den ITlern fest. Die wollen als Freelancer arbeiten. [...] ob ich jetzt morgen bei [Anm.: Name des Unternehmens zur Anonymisierung entfernt] ein Projekt oder nächste Woche bei [Anm.: Name des Unternehmens entfernt] oder bei [Anm.: Name des Unternehmens entfernt] oder bei [Anm.: Name des Unternehmens entfernt] mache, das ist denen eigentlich ganz recht. Wir stellen aber auf der anderen Seite fest, dass ein auch großer Bezug zum Lokalen besteht. Die Mitarbeiter in den Verwaltungen und auch in der Produktion, im Engineering, die sind gar nicht so flexibel, wie wir das gern hätten. Die wollen gerne festangestellt sein, die wollen gerne eine Altersversorgung haben und die wollen auch nicht unbedingt gern in andere Länder umziehen. Also ich stelle im Moment eher ein Rückzugsthema fest in die Familie und ins Lokale." B2

Ein anderer Interviewter geht davon aus, dass die Ansprüche der Beschäftigten sich insgesamt verändern:

„Die Mitarbeiter werden emanzipierter. Die verlangen mehr, die fordern mehr. Es ist sicherlich auch eine Folge des demographischen Wandels. Der Fachkräftemangel in Deutschland, dass sie einfach marktwirtschaftlich eine größere Macht haben. Ja? Also das Unternehmen muss sich um Mitarbeiter bemühen und nicht mehr umgekehrt. Und das lassen wir dann irgendwo spüren. Also Freizeit gewinnt an Bedeutung. Home-Office wollen sie dann alle. Generell mehr Anforderung an den Arbeitgeber, mehr Forderung. Du musst mich entwickeln. Du musst dich um mich kümmern. Du bist für mich da." B11

Ein weiterer genannter Aspekt ist, dass durch Digitalisierung viele Arbeitsplätze überflüssig werden könnten. Dies reduziert einerseits den Arbeitskräftebedarf, schafft aber andererseits neue Probleme.

„Wir werden auf viele Leute verzichten können, weil da alles, was wiederholende Tätigkeiten sind, die werden verschwinden. Und das wird sicherlich ein gesellschaftliches Problem geben, weil viele Leute auch nur die Fähigkeit haben, mit solchen routinierten Prozessen umzugehen." B4

Gleichzeitig sehen sich die Befragten in der Verantwortung, den Beschäftigten dennoch Perspektiven zu bieten und sehen auch darin einen Aspekt von Flexibilisierung:

„Automatisierung ja klar. Aber normalerweise führt das ja zum Abbau von Arbeitskräften, ist bei uns nicht so sehr der Fall. Weil die einfach umgeschichtet werden und im Laufe der Generation lernen die etwas anderes. Ich finde das auch ganz wichtig, dass sie bei den Mitarbeitern rollierende Systeme haben, wo Sie den Mitarbeitern dauernd anbieten können, sich weiterzubilden. Sich auf andere Sachen zu kon-zentrieren. Also, insofern brauchen Sie natürlich eigentlich heutzutage ein größeres Geschick in der Führung von Mitarbeitern." B6

„rationalisierte Maschinen kamen her und man hätte, glaube ich, drei Frauen in der [Anm.: Abteilung] oder was überzählig gehabt, eigentlich entlassen müssen. Und da waren sich alle einig, das machen wir nicht, wir reduzieren alles und wir behalten die. Und das Unternehmen war happy, weil die Frauen waren ja eigentlich gut…" B7

Während das Thema teamorientierte Führungsstile im ersten Delphi nicht als besonders wichtig bewertet wurde, sprachen es die Interviewten mehrfach wieder an, und zwar sowohl bezogen auf die Unternehmerfamilie als auch das Familienunternehmen:

„ich glaube, diese Entscheidungsfindung, dass sich die verändert hat, das ist, glaube ich, das Eigentliche, dass man sozusagen jedes Mitglied, egal, ob das jetzt Unternehmen oder Team oder Familie ist, reden lässt. Und die Meinung nimmt und daraus erst mal eine Entscheidung trifft und nicht diese/ Einsame Wolf an der Spitze, kümmert sich um niemanden und entscheidet." B8

Im Gegensatz zu dem Ergebnis der Delphi-Befragung sehen die Interviewten den **Fachkräftemangel** selten generell, sondern vorwiegend im Bereich IT als gravierende Herausforderung.

„Bei dem Fachkräftemangel bin ich eher etwas skeptisch, ob es den wirklich gibt" B4

„Der Fachkräftemangel ist noch nicht so ausgeprägt. Der ist da – der Fachkräftemangel- wenn es zum Thema Digitalisierung kommt und Sie die IT-Leute…Klassische Ingenieure und Facharbeiter haben wir noch kein Problem, aber wir bräuchten ein paar tolle ITler, die wir schwer finden, das ist das große Thema" B2

Viele gehen davon aus, dass sie als Arbeitgeber attraktiv genug sind und bleiben werden und so dem Fachkräftemangel entgegenwirken können. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Ausbildung im eigenen Unternehmen:

„Wir bilden selber aus und wir haben ganz viele Lehrkräfte übernommen und leben davon ganz gut. Wir haben auch immer verstanden und heute noch, wo es weniger Auszubildende gibt, solche an uns zu binden. Man muss einfach etwas mehr anbieten als das Normale. Und man muss sie einfach interessieren und sich drum kümmern. Und ich glaube gar nicht, dass der Fachkräftemangel bei uns so / vielleicht im Handwerk oder so. Vielleicht aber auch andere Probleme, warum sie nicht mehr die Leute binden." B4

Ein weiterer Interviewter schildert die Bemühungen des Unternehmens, gegen den Fachkräftemangel vorzusorgen:

„Im Unternehmen ist das [Anm.: Fachkräftemangel] extrem relevant. Deswegen strengen wir uns seit Langem an in der Ausbildung, [...], weil wir einfach einen guten jungen Mitarbeiterstamm aufbauen wollen um dann, sagen wir mal, in dieser Konkurrenzsituation um die Toptalente zu bestehen. Das ist also so ein Vorbau. Und da noch mal/ Weiß gar nicht genau, wie viel wir ausgeben, aber, wir haben Leute, die sich speziell darum kümmern und auch sehr bekannt sind. Und deswegen haben wir auch sehr viel Bewerbungen. Das ist also dieses Ausbildungswesen im klassischen Sinne für die duale Ausbildung, die natürlich für unser Unternehmen auch extrem wichtig ist. Weil wir also mehr als die Hälfte der Spitzenpositionen mit Menschen besetzen, die im Unternehmen ihre Karriere gemacht haben." B5

Eine andere Maßnahme, die speziell auch für die Gewinnung von Fachkräften genutzt wird, ist die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfelds bis hin zur Auslagerung entsprechender Abteilungen:

„Es ist so: Die Arbeitskräfte von morgen wünschen sich ein neues Umfeld in einem traditionellen [...] Unternehmen. Und auch da müssen wir wirklich neu denken, neu bauen sogar, neue Arbeitsplätze schaffen, die eben dann attraktiv sind, um Fachkräfte zu bekommen und eben auch eine flexible Arbeitsgestaltung anbieten zu können." B9

Auch eine Verlagerung von Abteilungen an besonders attraktive Standorte ist eine Option:

„Also unsere IT und Digitalisierungsbereiche, die sind in [Anm.: Ort in Deutschland] und [Anm.: Ort in der Schweiz] [...] Google und Microsoft und viele andere lassen sich da nieder – wir haben das jetzt auch gemacht. Wir haben den Bereich Digitalisierung dort in der Schweiz angesiedelt, kriegt man gute Leute [...] ...mit hochqualifizierten Fachkräften für Spezialfragestellungen (...) Also da muss man ein bisschen mehr Lifestyle bieten, aber das ist jetzt kein Thema, das unser Unternehmen irgendwie in Gefahr bringt." B2

Dadurch, dass viele der größeren Familienunternehmen bereits global aufgestellt sind, relativiert sich laut einem Befragten der Fachkräftemangel zusätzlich:

„Der Fachkräftemangel - sehe ich, aber ich sehe ihn mehr in Deutschland. Also das ist eher ein deutsches Problem. Wir haben in anderen Ländern keinen Fachkräftemangel. Wir haben immer einen Wettkampf nach guten Köpfen und nach motivierten Leuten. Ich denke, den gab es auch schon immer. Aber das ist schon ein deutsches oder westeuropäisches Thema." B11

Das Thema demografischer Wandel wurde zwar bei der Unternehmerfamilie angesprochen, im Themenfeld Familienunternehmen jedoch selten erwähnt.

„was wir jetzt versuchen aufzubauen, wirklich ein sehr innovatives gutes Kundenmanagementsystem, wo das reinkommt. Liegt einmal daran, wie gesagt, hängt natürlich mit dem Fachkräftemangel zusammen und mit dem anderen aber auch, dass eine ganze Generation jetzt in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird, die sehr stark dieses Expertenwissen besitzen und auch noch viel, sage ich mal, es gewohnt waren, dass da auch alleinig auf sie zurückgegriffen wird und das immer kein Thema war. Also, definitiv." B10

7.4.3 Digitalisierung

Das Thema **Digitalisierung** nimmt in fast allen Interviews relativ viel, wenn nicht gar den größten Raum aller vorgestellten Einzelthemen ein. Wie sich bereits in den vorangegangenen Abschnitten zu Globalisierung, Fachkräftemangel und Flexibilisierung gezeigt hat, spielen Aspekte der Digitalisierung auch in den anderen Themenbereichen eine wichtige Rolle als Faktoren, die bestimmte Entwicklungen erst ermöglichen oder zumindest verstärken, wie die Flexibilisierung der Arbeitswelt oder die Globalisierung der Wertschöpfung.

Digitalisierung wird von den Befragten überwiegend als Treiber für die zukünftige Entwicklung eingeschätzt., wobei unter dem Begriff sehr unterschiedliche Themen und Bezüge subsumiert werden, wie die folgenden Zitate zu gesellschaftlichen, persönlichen und unternehmerischen Folgen zeigen:

„Ich sage mal, ich kann den Computer nutzen, aber ich muss ja was Neues denken. Und das ist eine Chance für ein Unternehmen, aber ich kann mir vorstellen, dass viele Menschen darunter in der Gesellschaft fürchterlich leiden werden. Und die Arbeitsplätze, die uns heute schon fehlen, die werden uns dann noch mehr fehlen." B4

„Der Umgang mit Daten ist für mich ein großes Thema, das irgendwann in den nächsten - in 2030 - für unser Unternehmen oder für alle Unternehmen spannend ist eben in diesem Konflikt: was mache ich mit der Digitalisierung, was mache ich da für ein Geschäftsmodell draus, und ist es überhaupt möglich oder sollte es bei der vorherrschenden Regulierung / kann ich das gar nicht umsetzen. Ich glaube, da stehen wir ganz am Anfang. Verantwortungsvoller Umgang mit Daten ist für mich was genauso wichtig wie verantwortungsvoller Umgang mit dem Klima. Da müssen wir mal gucken, wie wir uns da die nächsten Jahre positionieren." B2

„Also für mich persönlich (...), bedeutet Digitalisierung eigentlich, dass ganz einfach ausgedrückt, Dinge, mit denen wir bis heute Geld verdient haben, werden zukünftig kein Geld mehr bringen. Und ganz neue Tätigkeiten von Herstellung von Produkten bis hin zur Lieferung von Dienstleistungen, ganz neue Tätigkeiten werden zukünftig Geld bringen." B3

„Also, die Digitalisierung verändert sicherlich unser Leben und wir müssen auch an dem Punkt sehr, sehr wachsam sein. Und ich denke mir, das betrifft sowohl Familien, als Familienunternehmen, oder Unternehmerfamilien. Aber das betrifft auch den Privatmann." B6

Als Gemeinsamkeit lässt sich aus den Aussagen der meisten Interviewten eine gewisse Unsicherheit herauslesen, welche Folgen die Digitalisierung für das Unternehmen, aber auch die Familie haben wird. Das spiegelt sich auch in der Bandbreite der Einschätzung wider, wie stark sich das Thema tatsächlich auswirken wird, die von begrenztem Effekt bis hin zu größtmöglicher Gefahr für die Familienunternehmen reicht:

„Also Digitalisierung, ja Digitalisierung, Industrie 4.0 verändert uns alle und so weiter. Irgendwie verändert

es uns schon, aber wir haben mit der Automatisierung in den achtziger Jahren angefangen. Der nächste Schritt ist dann natürlich die Vernetzung zum Kunden, zum Lieferanten vielleicht unter einander und so weiter. Aber viele Schritte der Digitalisierung, die wurden ja auch schon gegangen. Und es ist jetzt nicht so, dass sich die Welt total verändert hat." B11

„Also ich glaube, Digitalisierung ist sicherlich wichtig als Hilfsmittel. Also, da bin ich -muss ich auch gestehen-, noch zu old-fashioned, als dass ich da wirklich komplett dran glaube. Ich glaube, es gibt sicherlich viele neue digitale Unternehmen. Ich glaube aber auch, wenn die in die reale Welt gehen, werden sie Schwierigkeiten haben." B8

„Also das ist Schumpeter in der höchsten Potenz, was da gerade passiert."B3

Zur besseren Einordnung bietet es sich an, die Aussagen der Befragten verschiedenen Aspekten zuzuordnen. Es finden sich erstens Einschätzungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Kommunikation und Transparenz sowohl der Familie bzw. der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis, die zum Teil bereits an anderer Stelle thematisiert werden. Zweitens werden Aussagen zum Umgang mit Daten bzw. der Kommunikation des Unternehmens nach innen (Mitarbeiter, Familie) und außen (Kunden, Geschäftspartner, Öffentlichkeit) getroffen und drittens die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und deren Grenzen thematisiert und viertens Strategien zum Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung aufgezeigt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die meisten Interviewten sich vorrangig damit beschäftigen, was Digitalisierung konkret für ihr Unternehmen heißt und weniger mit allgemeinen Veränderungen im weiteren Umfeld der Unternehmen.

Mehrfach thematisieren die Befragten den künftigen **Umgang mit Daten** im Unternehmen. Dies betrifft

die Frage, wie transparent Unternehmen künftig gegenüber ihren Mitarbeitern, Gesellschaftern, aber auch den Behörden und der Öffentlichkeit sein werden. Da Transparenz im politischen Bereich verstärkt eingefordert wird und private Daten über soziale Medien und andere digitale Möglichkeiten zunehmend öffentlicher werden, könnten auch die (gesellschaftlichen) Transparenz-Anforderungen an Unternehmen steigen. Rechtlich betrachtet gibt es bereits heute viele diesbezügliche Verpflichtungen, wie ein Befragter anmerkt:

„Da gibt es so einen Unsinn von Daten, die da gesammelt werden, also ich glaube, Watson kann die noch auswerten, aber sicher nicht die BaFin. Und trotzdem werden die Daten gesammelt. Und es wird für mich, glaube ich, eine ganz spannende Entwicklung sein - und schließe ich nochmal den Kreis zur Digitalisierung - was macht man dann mit diesen Daten, die man dann vermeintlich sammelt, und auswertet, wenn der Regulierer in Brüssel oder in Berlin wirklich uns schützen möchte, dann legt er die Messlatte so tief, dass ich mit meinen gesammelten Daten dann auch gar nix mehr anfangen kann. Da bin ich gespannt, wie 2030 die Situation dann ist." B2

Auch die Informationsflüsse innerhalb der Unternehmen werden thematisiert, da sie durch digitale Möglichkeiten deutlich verändert, häufig auch beschleunigt werden:

„Ich meine, hier in der Unternehmensführung hat die Digitalisierung einen Riesenvorteil, wir könnten mit dem Aufwand, mit dem Management, was wir haben, nicht international so aktiv sein. Wir haben unsere Tochterunternehmen Ausland an unsere Systeme angedockt..." B5

„Aber die Zyklen verkürzen sich und weil einfach die Schnelligkeit zunimmt und sicherlich führt das auch zu einer größeren Transparenz gegenüber den Gesellschaftern, die das fordern. Die sagen, »bitte sehr,

wir wollen Zugriff haben, also wie machen wir das?« Die machen das natürlich über Intranet. Über ein familieninternes Intranet, wo die Gesellschafter informiert werden, bevor Sie überhaupt mit Paperback informiert werden. Oder wo sie sich informieren können, wo sie alles abrufen können." B6

„diese Transparenz wird gefordert und ist gewünscht [...] Die [Anm.: gemeint sind die Manager] wollen natürlich heutzutage, müssen heutzutage fast in Echtzeit sehen, wo sich was verändert, um die Alarmglocken klingeln zu hören, um dann zu sagen, okay, da müssen wir was machen [...] Der Aufsichtsrat braucht auch diese Transparenz. Wo haben wir Probleme? Wo haben wir, was weiß ich, unsere Ziele nicht erreicht? Und das führt natürlich, denke ich mal auch, das führt zu einer höheren Anspannung, zu einem höheren Aufwand, aber das ist gewünscht. Und insofern, denke ich mal, mit dem Aufwand muss man umgehen können und da hilft einem natürlich wieder die Digitalisierung." B6

Der Umgang mit Daten ist aus Sicht der Befragten nicht nur ein Aspekt von Kommunikation und Transparenz, sondern auch ein Bestandteil möglicher neuer **Geschäftsmodelle oder der Weiterentwicklung bestehender.** Wie diese aussehen und welche Auswirkungen sie haben, ist für viele Befragte noch nicht klar. Kein anderes Thema ist in den Interviews durchweg mit ähnlich großer Unsicherheit behaftet. Das Problem, vor dem sich viele Befragte sehen, beschreibt ein Interviewter folgendermaßen:

„Wir MÜSSEN das Ding jetzt digitalisieren und dann haben wir aber ALLE keine Erfahrung, wie die Investitionsrechnung in diesem Bereich aussieht. Ja, und das müssen wir ANDERS bewerten. Ich kann das nicht klassisch bewerten wie früher..." B2

Er konkretisiert:

„Im Moment geben wir nur Geld aus. Die Digitalisierung frisst ein Riesenloch in unsere Budgets, weil Sie natürlich das ganze Thema vom traditionellen Hersteller, der – sage ich jetzt mal – sich auf [Anm: Gegenstand des Unternehmens] konzentriert hat, jetzt das Digitalunternehmen aufzubauen ist extrem arbeitsintensiv, entwicklungsintensiv…" B2

Der Interviewte betrachtet die Digitalisierung des Unternehmens als zwangsläufig, so wie fast alle Befragten. Ihre Einschätzungen unterscheiden sich jedoch in Bezug darauf, wie tiefgehend die Veränderungen für Unternehmen insgesamt und ihre spezifischen Familienunternehmen im Besonderen sein werden und an welchem Punkt des Prozesses sie sich befinden.

Ein Befragter sieht ganz grundsätzliche, *„existenzielle Bedrohungen"* für viele Familienunternehmen:

„Und neu heißt nicht zusätzliche Geschäftsmodelle, sondern, dass alte Geschäftsmodelle den Anteil an der Wertschöpfung MASSIVST verlieren werden. Und zwar nicht irgendwie so um 20 Prozent, sondern so um 95 Prozent." B3

Der Befragte geht davon aus, dass Netzwerk- bzw. Plattformeffekte dazu führen, dass nur noch sehr wenige Unternehmen überhaupt Profit machen können. Diese wenigen wiederum haben aufgrund ihrer hohen Margen viel weniger Probleme mit steigenden Faktorkosten, während die anderen ins Hintertreffen geraten:

„wer in einem niedrig-margigen Bereich gerade unterwegs ist, wo digitale Wirtschaftsmodelle da sind, die gigantische Margen haben, die 50+ Prozent irgendwie EBITDA-Marge haben und denen ist es wurscht, wenn irgendwie X-Prozentpunkte in gewissen Bereichen die Kosten hochgehen. Oder die Kosten für Risikomanagement hochgehen oder sowas, weil das die überhaupt nicht trifft. Und a) nehmen sie das Geschäft weg und b) können sie dann halt diese ganzen Sachen viel besser abwehren wegen dieser gigantischen Marge [...] ich glaube, dass die Digitalisierung so dermaßen schumpeterianisch konstruktiv-destruktiv auf ganze Wirtschaftszweige in den nächsten 15, 20 Jahren wirken wird." B3

Ein anderer Befragter beschreibt konkret, dass das Geschäftsmodell seines Unternehmens durch digitale Wettbewerber in Bedrängnis kommen könnte:

„Also, was wir als Risiko sehen, ist, wir wollen natürlich nicht, dass ein Amazon für unsere Produkte entsteht, der uns/ Und wir hängen dann nur noch hinten dran. Das ist das, wo man auch sagen muss: »Neue Geschäftsmodelle, Vorsicht, das kann auch irgendwas uns mal drohen.«" B5

Einige Befragte betonen hingegen, dass sie besonders im Bereich der Produktion keine grundlegenden Umwälzungen erwarten:

„Und ich glaube, also, es wird sicherlich viel, viel mehr digitale Anwendungen geben, als wir glauben. Von Juristen über Mediziner bis was weiß ich. Aber, es muss jemand produzieren können. Wenn ich in der Produktion stecke, werde ich vergleichbar, dann bekomme ich Konkurrenz. Und da tue ich mir zumindest noch schwer, vorzustellen, dass irgendein Startup oder ein neues Unternehmen in Nullkommanix den gesamten Weltmarkt aufräumt, wenn ich in der realen Welt mich bewege. Da tue ich mir schwer. Weiß ich nicht." B8

Auch die **Grenzen der Digitalisierbarkeit** werden thematisiert, und zwar zum einen die Eigenschaften bestimmter Produkte: *„ein Wurstverschluss wird niemals digital sein." B8* und zum anderen das Bedürfnis nach menschlicher Interaktion:

„Und ja, ich kann mir viel im Internet kaufen. Aber, wenn ich es dann anschließen soll, bin ich doch immer noch glücklich, wenn ich jemanden anrufen kann. Also, ich könnte mir auch vorstellen, dass es eine Gegenbewegung gibt, zu sagen: »Wir kümmern uns!«" B8

Ein weiterer Befragter bezweifelt, dass die Mehrzahl digitaler Geschäftsmodelle bisher überhaupt gewinnbringend funktioniert, da die Digitalisierung bereits vorhandener Produkte und Dienstleistungen nicht per se erfolgversprechend sein muss:

„Da muss man sich etwas Neues ausdenken und wirklich etwas Neues machen, um damit gut Geld zu verdienen. Also eine Leistung zu bringen, die es an sich so noch nicht gibt." B4

An den unterschiedlichen Aussagen zu den Folgen der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle der Unternehmen lässt sich erneut verdeutlichen, wie weit die Einschätzungen der Interviewten auseinander liegen.
Einige Befragte berichten über **Strategien**, wie mit den Herausforderungen der Digitalisierung umgegangen werden könnte. Die Herausforderung, die viele Befragte in der Digitalisierung sehen, lässt sich in den Worten eines Befragten so zusammenfassen:

„Wir müssen auf jeden Fall rausfinden, wie können wir mit der Digitalisierung – sage ich jetzt mal – auf zwei Feldern Gutes tun: In erster Linie Kundennutzen erhöhen, dass der Kunde einen Mehrwert hat dadurch.

Und das zweite ist natürlich: als Unternehmen muss ich damit auch Geld verdienen können." B2

Mehrfach wurde genannt, dass neue Digitalunternehmen gegründet oder entsprechende Abteilungen extra an attraktiven Standorten angesiedelt werden, um für passende Fachkräfte zu gewinnen (siehe auch Abschnitt zu Flexibilisierung der Arbeit).

„ein digitales Unternehmen außerhalb von der Ursprungsfirma, ganz weit weg." B9

Beschrieben wird auch eine Neustrukturierung interner Prozesse, um neue Services zu bieten und eine höhere Flexibilität in der Produktion zu erreichen:

„Dann gehen alle Neuentwicklungen, ganz klar, werden nur noch unter einem integrierten Ansatz entwickelt. Also das heißt, nicht mehr Mechanik und Elektrik und Software getrennt wie bisher, sondern nur noch integriert. Und da auch ganz klar mit dem Fokus, dass immer Anlage und Service gemeinsam gesehen werden muss und da auch Fall die Möglichkeiten integriert werden, die Digitalisierung bietet ... [...] wir unsere Unternehmensstruktur jetzt auch ganz gezielt darauf ausrichten möchten, in diesem Umfeld langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Also, das heißt, deutlich flachere Hierarchien, agile Strukturen, die ganzen neuen Prozesse, die wir eingeführt haben, zum Beispiel, unser Produktentwicklungsprozess ist nach einem ganz agilen System und auch agilem Projektmanagement ausgerichtet." B10

Der Befragte, der die gravierendsten Folgen der Digitalisierung skizziert, geht davon aus, dass Digitalisierung nur ganz oder gar nicht machbar ist *(„all-in oder gemütlich die Welle ausreiten").* Familienunternehmen sollten sich aus seiner Sicht auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und diese digitalisieren, auch wenn das eine massive Verkleinerung des Unternehmens bedeutet. Als alternative Strategien sieht er entweder,

dass die Unternehmerfamilien sich eine "Investitionskompetenz" aneignen:

„Dass die einfach anfangen, zu investieren. Die sagen: wir verstehen das zwar, aber wir können es nicht. Und deswegen fangen wir jetzt an zu investieren. Und entwickeln eine Kernkompetenz, zu erkennen, wer kann Dinge bauen, die zukünftig eben diese 95 Prozent des profit pools bei sich halten. Und dass sozusagen die Familien, die eine Investitionskompetenz besitzen, dass die ihre Überlebenschancen ziemlich steigern, glaube ich. Was die dann nachher mit ihrem zusammengekauften Portfolio machen, ist irgendwie dann einen Mehrwert durch Synergie im Portfolio oder wie auch immer. Oder dann über Exit-Erlöse also Rendite erzielen, das weiß ich nicht." B3

Oder die Familien setzen auf konservative Anlagestrategien, um ihr Vermögen zu sichern*:*

„viele, die einfach Geld haben, diese Unsicherheit sehen und das Risiko auch verstehen. Ich kann mir schon vorstellen, dass ganz viele von denen, wenn sie jetzt nicht gerade wissen genau, wohin mit dem Geld, aber dass sie halt in so Sachen wie Immobilien gehen [...] gewisse konservative Investmentstrategien sehr wohl das Familienvermögen, und auch unsere Schlagkraft, eines Tages mal wieder irgendwo reinzugehen, -wenn wir es denn verstehen, und wenn wir wissen, wohin -, dass wir es damit machen können. Und wir warten jetzt erst mal so diese tektonischen Verschiebungen ein bisschen ab." B3

Wer als Familienunternehmen auf Digitalisierung setzt, braucht in jedem Fall, *„ein starkes, junges, kompetentes Familienmitglied im Management"*, B3 um die Herausforderung zu stemmen. Der Befragte geht davon aus, dass bisher für Familienunternehmen typische und auch erfolgreiche Strategien in der Digitalisierung zum Nachteil werden*: „in Ruhe Schritt für Schritt den richtigen Weg gehen können. Und häufig gute Mitarbeiter finden und, und, und. Alles toll. Nur das Harte an dieser Digitalisierung ist, dass das*

Dinge sind, die in der Zukunft nicht so wertvoll sind wie in der Vergangenheit. Das ist das Problem, Dinge, die damals wertvoll waren, sind halt zukünftig nicht mehr so wertvoll. Und ja, die sind langsam und ich glaube, auch das Langsame in der Zukunft, die hier kommt bis 2030, eher eine Gefahr ist als ein Asset." B3

Nicht nur an den Aussagen dieses Interviewten wird deutlich, dass die Sicht auf die Digitalisierung auch als Generationenfrage betrachtet wird. So merkt auch ein anderer Interviewter beispielhaft an:

„Digitalisierung, wie sieht die ein 60jähriger, wie sieht die ein 70jähriger, und wie sieht die ein 35jähriger heute. Und da wird das, glaube ich, deutlich, dass man sagt, ein 35jähriger kann das sicherlich ganz anders anpacken, als der 70jährige." B1

7.4.4 Nachhaltigkeit

Beim Thema Nachhaltigkeit zeigt sich kein einheitliches Bild in den Antworten der Befragten. Die Interviewten greifen sowohl ökonomische Aspekte wie die Ressourcenknappheit als auch eher kulturelle Fragen auf:

„Nachhaltigkeit würde ich ganz stark in diesen Kulturbereich [...] reintun, weil das auch so diese Sinnfrage ist." B3

„Also Nachhaltigkeit ist bei uns ein ganz großes Thema, verdienen wir gutes Geld daran. Wir haben seit Minimum 20 Jahren nachwachsende Produkte in den Vordergrund gestellt." B4

Nur wenige bringen das Thema in Verbindung mit wirtschaftlichen Risiken durch den Klimawandel:

„Klimawandel ist aber vor allem Dingen auch ein Volatilitätsthema. Geschäftsmodelle werden inhärent riskanter durch den Klimawandel, so meine ich das."B3

Auf Basis der Interviewaussagen fällt es schwer, diesen Themenkomplex in seiner Bedeutung einzuordnen, zumal es dazu im ersten Real-Time Delphi keinerlei Kommentare gibt. Ein weiterer Versuch erfolgt in Kapitel 8.

7.5 Ergebnisse: Einschätzungen zum Umfeld von Familienunternehmen

Das im Abschnitt zur Unternehmerfamilie diskutierte Thema **Individualisierung** wird auch im Kontext der Unternehmen vereinzelt angesprochen. Es erscheint dort als Wachstumstreiber, zumindest solange die Grenzen der Wirtschaftlichkeit eingehalten werden. Da diese bei der kundenindividuellen Massenfertigung von Endprodukten keine wirkliche Individualisierung zulassen, kritisiert ein Befragter:

„Das ist eine reine Show. Also, keiner wird ein iPhone herstellen, was es nur einmal gibt. Keiner wird eine Hülle für ein Telefon herstellen, die es nur einmal gibt. Weil, die kann keiner bezahlen. Insofern ist das eine Schein-Individualisierung." B8

Andere weisen hingegen darauf hin, wie stark die Individualisierung auch auf Handel, Dienstleistung und Produktion wirkt, B9 erklärt: *„wir müssen ja die Anlage, die Maschine erstellen, dass darauf individuelle Produkte erstellt werden können."*

Anders als die Befragten des ersten Real-Time Delphis sehen die Interviewten die Lage von Familienunternehmen im ländlichen Raum nicht unbedingt als besonders schwierig an. Je attraktiver und flexibler der Arbeitsplatz und attraktiver Freizeitmöglichkeiten und Mobilitätsangebot, desto weniger Probleme haben Unternehmen im ländlichen Raum aus ihrer Sicht. Sie stellen sowohl infrage, dass der Trend zur weiteren **Urbanisierung** in der bisherigen Form weitergeht als auch, dass der Gegensatz zwischen Stadt und ländlichen Räumen in Zeiten der Digitalisierung so fortbesteht wie bisher.

Als Gegengewicht zu einer stärkeren **Polarisierung der Gesellschaft,** die fast alle Befragten sehen, betrachten viele das Modell der sozialen Marktwirtschaft:

„eine der großen Stärken, die wir also hier in Mitteleuropa haben, sicher, dass die Extreme in jeglicher Hinsicht vielleicht nicht so ausgeprägt sind, wie in anderen Ländern der Welt, sondern dass da ein sehr breiter Mainstream existiert." B7

Neben der Spaltung zwischen arm und reich sehen einige auch wachsende Differenzen zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen:

„ich glaube schon, dass das sehr viel mit Digitalisierung zu tun hat. Weil ich halt früher im Wirtshaus oder in der Zeitung auch mal mit Meinungen konfrontiert war, die ich eigentlich nicht hören wollte. Und musste mich damit beschäftigen oder auseinandersetzen. Muss ich heute nicht mehr." B8

Auch wenn viele Befragte die wachsende Polarisierung der Gesellschaft mit Sorge betrachten, stellen sie wenig Bezüge zu ihren Unternehmen oder den Unternehmerfamilien her.

7.6 Schlussfolgerungen aus der Interviewauswertung

Die Befragten bestätigen weitgehend die Ergebnisse des ersten Delphis zu den Unternehmerfamilien, wobei sie die Bedeutung des demografischen Wandels etwas relativieren. Gleichzeitig weisen sie auf die konkreten Folgen der beschriebenen Entwicklungen im Kontext ihrer Unternehmen hin. Dabei zeigt sich, dass – abhängig vom einzelnen Unternehmen - einige Themen bereits heute eine große Rolle spielen.

Jenseits der konkreten Einschätzungen zu einzelnen Themen und Entwicklungen fällt auf, dass die Befragten in unterschiedlichen Zusammenhängen immer wieder zwei kennzeichnende Muster benennen, die anscheinend themenübergreifend wirken. Zum einen ist das die bereits in den Schlussfolgerungen zur Unternehmerfamilie angesprochene, zunehmende **Komplexität**. Die Befragten nennen den Begriff selbst oder umschreiben verschiedene Phänomene, die sich damit fassen lassen, z.B. „schwierigere Entscheidungsfindung" in der Familie, weil nicht mehr einer allein bestimmt und die Interessen und Ansichten der Familienangehörigen diverser werden. Unterschiedliche Familienformen oder die zunehmende Akzeptanz dieser, veränderte Rollenerwartungen, wachsende Gesellschafterkreise, unterschiedliche Lebensentwürfe und weiter voneinander entferntes Wohnen machen nicht nur die Kommunikation untereinander zu einer größeren Herausforderung, sondern erhöhen die Komplexität des Gesamtgebildes Unternehmerfamilie. So erfordern zunehmend unterschiedliche Familienformen und Lebensentwürfe nicht nur rechtliche Antworten, sondern auch emotionale und soziale. Wenn automatische Festlegungen bestimmter Rollen in der Familie sich immer mehr auflösen, sind mehr Absprachen und neue Mechanismen zur Entscheidungsfindung nahezu zwangsläufig erforderlich. Ein Befragter spricht davon, dass künftig eher „*Teamplayer*" statt Patriarchen – und zwar im Unternehmen und in der Familie – gefragt seien.
Auch in Bezug auf das Unternehmen wird wachsende Komplexität immer wieder genannt. Das

Management eines in globale Wertschöpfungsnetzwerke eingebundenen Unternehmens erscheint wesentlich anspruchsvoller als beispielsweise das Management von Produkt-Exporten in benachbarte Länder.

Das andere Muster, das vor allem in Bezug auf das Unternehmen häufiger mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten beschrieben wird, ist zunehmende **Unsicherheit** bei gleichzeitig wachsender **Geschwindigkeit** von Entwicklungen. So werden kürzere Produktlebens- und Innovationszyklen, wachsende Krisenanfälligkeit der Weltwirtschaft oder auch die für viele unberechenbar erscheinenden Folgen der Digitalisierung genannt. Dies führt dazu, dass der Druck zu raschen Veränderungen im Unternehmen hoch erscheint, während gleichzeitig eine gewisse Unklarheit herrscht, in welche Richtung Veränderungen überhaupt sinnvoll sind. Die Befragten selbst sprechen in unterschiedlichen Passagen der Interviews von zunehmender Volatilität, Schnelligkeit, Unsicherheit, Unberechenbarkeit.

Beide Muster sind für sich eine Herausforderung für die Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Hinzu kommt, dass sie potenziell **Zentrifugalkräfte** stärken, die auf das Unternehmen und/oder die Unternehmerfamilie wirken. So können wachsende räumliche Distanzen beispielsweise nicht nur für sich gesehen das Familiengebilde komplexer machen, sondern auch eine mentale Entfernung der Familienmitglieder voneinander und vom Familienunternehmen begünstigen.
Mehrfach angesprochen wird die Befürchtung, dass es schwerer wird, eine gemeinsame Identität als Familienmitglieder im Gesellschafterkreis aufrecht zu erhalten und gemeinsame Entscheidungen herbeizuführen, wenn sich Beruf, Lebensmittelpunkt und Interessen immer stärker unterscheiden. Den dadurch wirkenden Zentrifugalkräften muss nach Ansicht der Befragten bewusst gegengesteuert werden, sei es durch moderne Kommunikationsmittel oder aktive Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen. Nicht immer wird klar, wie und von wem diese Aufgabe in Unternehmensführung,

Gesellschafterkreis oder Familie zu bewerkstelligen ist.

Es liegt auf der Hand, dass die Familiness von diesen Entwicklungen nicht unberührt bleibt. Einerseits können zwar die Ressourcen, über die die Familienmitglieder individuell verfügen, diverser und in der Summe größer werden. Es scheint jedoch eine Herausforderung zu werden, diese tatsächlich gewinnbringend für das Unternehmen zu nutzen, besonders, wenn das Interesse am Unternehmen abnimmt.

Als Antwort auf die steigende Komplexität, zunehmende Unsicherheit und wachsende Geschwindigkeit wird häufig mehr **Flexibilität** als Lösung angeführt. Auch der Begriff **Agilität**[220] wird vereinzelt genannt. Gemeint ist, auf sich abzeichnenden Herausforderungen schnell und situationsangepasst zu reagieren, indem beispielsweise kurze Entscheidungswege für das Unternehmen und den Gesellschafterkreis etabliert oder Produktionsprozesse flexibler organisiert oder Familienverfassungen an die Vielfalt von Familienformen angepasst werden. Dies kann wiederum zu einer weiteren Erhöhung der Komplexität sowohl im Unternehmen als auch in der Familie führen, wenn beispielweise ständig neu entschieden werden muss, welche Prozesse, Entscheidungen oder Verträge angesichts aktueller Entwicklungen wie angepasst werden müssen. Ob Flexibilität und Agilität die einzig angemessene Strategie zum Umgang mit den genannten Herausforderungen ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Interessant ist, dass es von den Befragten offenbar als zentrale Möglichkeit betrachtet wird, um mit zunehmender Komplexität und Unberechenbarkeit umzugehen. Ein Festhalten an bestehenden Strukturen wird offenbar nicht als zukunftsfähige Strategie gesehen.

Diese Erkenntnisse sind die Basis für den Szenario-Prozess. Die Ausgangsüberlegung ist, dass alle

220 Der Begriff Agilität wird laut Fischer/Weber/Zimmermann 2017 häufig unscharf verwendet. Agilität in Organisationen umfasst nach ihrer Definition vier zentrale Aspekte: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung.

Entwicklungen, die auf Unternehmerfamilie oder Familienunternehmen einwirken, daraufhin geprüft werden können, ob sie Unsicherheit, Geschwindigkeit und Komplexität erhöhen. Des Weiteren lässt sich dann argumentieren, was es bedeutet, wenn Unternehmen darauf flexibel reagieren oder nicht. So können unterschiedliche Teilszenarien erarbeitet werden.

Das nachfolgende Modell wird für den Szenario-Prozess nach dem zweiten Delphi verwendet.

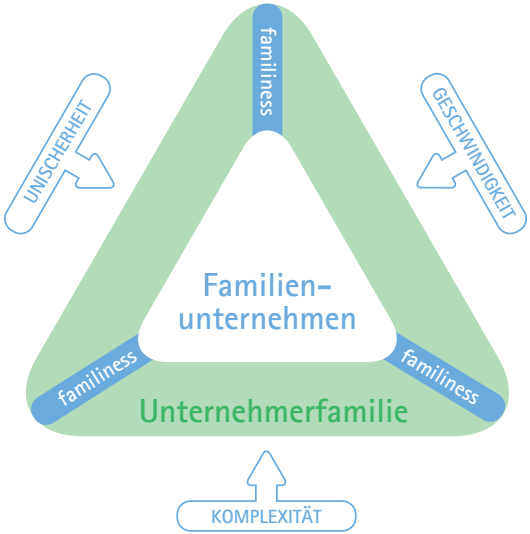


Abb. 25: Agilitäts-Modell zur Erfassung von Wirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen auf Familienunternehmen

8. Zweite Delphi-Befragung mit Miniszenarien

Ziel dieses zweiten Delphis ist es, die Expertenansichten aus dem ersten Delphi und die Aussagen der befragten Familienunternehmen zu kontrastieren und hinsichtlich besonders relevanter Themen die Einschätzung beider Gruppen einzuholen. Da zu diesem Zeitpunkt bereits viele Erkenntnisse vorliegen, ist es möglich, die Befragung in Form von Miniszenarien durchzuführen, die jeweils einen bestimmten Aspekt der bisherigen Ergebnisse vertiefen, bevor die daraus abgeleiteten Erkenntnisse zusammenfassend in größere Szenarien überführt werden. Die Expertinnen und Experten der ersten Befragung sowie die Interviewpartner aus den Familienunternehmen sind im Januar 2018 aufgefordert worden, die Miniszenarien zu bewerten. Insgesamt haben 27 von ihnen im Zeitraum von zwei Wochen an der Befragung teilgenommen.

Der Szenario-Prozess lässt sich in vier Phasen unterteilen, die zum Teil bereits in vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurden:

1. Umfeldanalyse: Recherche relevanter Faktoren, die den Untersuchungsgegenstand, also Familienunternehmen, beeinflussen (Kapitel 5)
2. Identifikation und Analyse von Schlüsselfaktoren: Aus der Vielzahl möglicher Faktoren werden diejenigen ausgewählt, die eine Schlüsselstellung innerhalb des Umfelds einnehmen, weil sie besonders einflussreich und gleichzeitig besonders unsicher sind sowie auf die Entwicklung vieler anderer Faktoren aktiv einwirken („Treiber"). Dies geschieht zum Beispiel mittels einer Wechselwirkungsanalyse. (Kapitel 6 und 7)
3. Projektionenbildung: Es wird analysiert, welche alternativen Entwicklungsmöglichkeiten beziehungsweise Ausprägungen eines Schlüsselfaktors denkbar sind und inwiefern die einzelnen

Ausprägungen der Schlüsselfaktoren gemeinsam auftreten können, also untereinander konsistent sind (Kapitel 8 und 9)

4. Szenario-Erstellung: Mehrere konsistente, möglichst unterschiedliche Projektionen-Bündel werden ausgewählt und bilden jeweils ein Rohszenario. Diese werden dann zusammen mit den anfangs identifizierten, stabilen Faktoren (beziehungsweise Annahmen) in einem Szenario aufbereitet (Kapitel 9 und 10).

8.1 Erstellung des zweiten Real-Time Delphi

Die codierten Transkriptionen der Interviews dienen als Ausgangsmaterial für die Erarbeitung des zweiten Delphis. Zunächst werden die Aussagen der Befragten geclustert und verschiedenen Themenkomplexen zugeordnet. Diese werden im Rahmen eines Workshops ausgewertet, zusammengefasst, überprüft und verglichen. Dabei wird deutlich, dass sich die Begriffsverwendungen der Befragten von denen der Experten aus dem ersten Delphi zum Teil deutlich unterscheiden.

Die einzelnen Entwicklungen werden in ihrem Wirken aufeinander überprüft. Anhand dieser Wechselwirkungsanalyse wird herausgearbeitet, welche Entwicklungen starke Treiber sind, also einen starken Einfluss auf mehrere andere Faktoren haben. Ebenfalls wird auf diese Weise ermittelt, welche Entwicklungen eher als Folge anderer zu betrachten sind und welche nur wenig Wechselwirkungen mit anderen aufweisen. Bei der Analyse sind auch Themen weggefallen, die von den Befragten nicht als relevant bewertet werden.

Auf dieser Basis sind die Themenfelder in zwei Gruppen gegliedert:

- in solche, die vorwiegend als aktive Treiber/Ursache für ein (zukünftiges) Ergebnis infrage kommen und
- in solche, die als Folge/Ergebnis selbst zu betrachten sind.

Aus beiden Gruppen wird eine Matrix erstellt und die Wirkungszusammenhänge erneut auf ihre Intensität hin bewertet. Ein „•" zeigt einen besonders starken Wirkungszusammenhang.

Folgen/Wirkungen Treiber	Fachkräftemangel	Flexibilisierung von Arbeit	Rolle der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis
Polarisierung der Gesellschaft			
demografische Entwicklung	•		•
Digitalisierung in der Unternehmerfamilie			
Digitalisierung im Familienunternehmen	•	•	
Globalisierung und Mobilität	•	•	
Gleichberechtigung		•	•
Vielfalt, Lebensentwürfe			
Umwelt/Klima			
Individualisierung			

Abb. 26: Zusammenhänge der Themenfelder/Ergebnis der Wechselwirkungsanalyse

So zeigt sich beispielsweise, dass die demografische Entwicklung aus Sicht der Befragten ein wichtiger Treiber ist sowohl für den erwarteten Fachkräftemangel als auch für die zukünftige Rolle der Familienangehörigen im Gesellschafterkreis.

Diese Matrix dient als Ausgangspunkt für die Miniszenarien. Diese stellen Projektionen zu jeweils einer Themenkombination dar. Es werden allerdings nur die Themenkombinationen ausgewählt, bei denen ein starker Wirkungszusammenhang erkennbar ist. Dieser Prozess ist durch die Zusammenführung unterschiedlicher Informationen gekennzeichnet:

„Quantitative Daten und Informationen werden mit qualitativen Informationen, Einschätzungen und Meinungen verknüpft, so dass als Ergebnis detaillierte Beschreibungen einer bzw. mehrerer möglichen Zukunftssituationen unter ganzheitlichem Aspekt entstehen." [221]

Nach Festlegung der Themenkombinationen, werden die codierten Transkriptionen erneut ausgewertet, um Beispiele für die relevanten Kombinationen zu finden, die als Ausgangspunkt für die Erstellung der Miniszenarien dienen. Dazu werden die Aussagen aus den Interviews zunächst gesammelt und danach zusammengefasst. Aus den Zusammenfassungen werden Projektionen für das Jahr 2030 erstellt.

So entstehen neun Miniszenarien. Diese sind systematisch erarbeitet und ihre Konstruktion anhand von Beispielzitaten aus den Interviews im Anhang dokumentiert.[222] Ein zehntes wird als Wild-Card-Szenario[223]

221 Albers/Broux 1999, S. 12.

222 Siehe dazu Kapitel A.2.

223 In der Zukunftsforschung sind Wild Cards überraschende, als wenig wahrscheinlich eingeschätzte Ereignisse mit gravierenden Folgen. Vgl. Steinmüller/Steinmüller 2003, 17 ff.

zum Thema Klimawandel genutzt. Dies dient dazu, zu überprüfen, ob die im Themenbereich Nachhaltigkeit genannten, sehr unterschiedlichen Ansichten, was Klimawandel für Unternehmen bedeuten könnte, zu überprüfen.

8.2 Auswertung des zweiten Real-Time Delphi

Die Auswertung des zweiten Real-Time Delphi wirft weniger methodische Fragen auf, als die des ersten. Sieben der zehn Szenarien werden als überwiegend realistisch eingestuft, bei dreien gehen die Meinungen weit auseinander oder eine Mehrheit hält sie für unrealistisch. Am häufigsten als realistisch bewertet wird das Szenario zu Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit. Am wenigsten realistisch wird das Wild-Card-Szenario zum Thema Klimawandel bewertet. Es ist gleichzeitig das Szenario, welches als am wenigsten wünschenswert eingestuft wird. Ob die beschriebenen Entwicklungen das Potenzial haben, tatsächlich zu erheblichen Störungen zu führen, kann hier nicht bewertet werden. Es bestätigt sich die Einschätzung aus den Interviews, dass eine solche Entwicklung nicht als relevant betrachtet wird.
Vier Szenarien werden mehrheitlich als wünschenswert angesehen, während zwei als nicht wünschenswert bewertet werden. Neben dem Klimawandel-Szenario betrifft dies das Szenario, in dem die Gesellschafter sich in einem Genartionenkonflikt über die verschlafene Digitalisierung des Unternehmens zerstreiten.
Am häufigsten als wünschenswert bewertet wird das Szenario zur Gleichberechtigung und Flexibilisierung der Arbeit, demzufolge flexiblere Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeitslösungen und Karrierechancen von Männern und Frauen gleichermaßen genutzt werden.
Bei den restlichen vier Szenarien ergibt sich kein klares Bild oder die Befragten antwortet mehrheitlich, es sei weder wünschenswert noch nicht wünschenswert, sondern egal.
Auch in dieser Delphi-Befragung sind die Kommentare von großem Interesse, da sie aufzeigen, welche

Aspekte in den Szenarien als besonders kontrovers oder spannend angesehen werden. Die Befragten weisen beispielsweise auf die Rolle von implizitem Wissen in Organisationen hin oder formulieren Zweifel daran, dass es im Jahr 2030 einen Mangel an IT-Fachkräften geben wird. Sie diskutieren kontrovers, welche Folgen die Flexibilisierung der Arbeit hat, beispielsweise, ob Familienunternehmen dabei Vorreiter sein werden oder nicht und dass Familienunternehmen künftig *„eine Organisationseinheit und weniger eine Produktiveinheit"* sein werden.

Auch eigene Thesen, wie die folgende, werden eingebracht: *„Familienunternehmen, die ihre Governance nicht im Griff haben, werden bis 2030 nicht mehr am Markt sein."*

Die einzelnen Miniszenarien und ihre Bewertungen werden an dieser Stelle nicht weiter diskutiert, da sie vornehmlich dazu dienen, den letzten Schritt des Forschungsprozesses zu ermöglichen: die Konstruktion von Szenarien auf Grundlage der Ergebnisse aller vorangegangenen Forschungsschritte. In einem Workshop werden die Ergebnisse des zweiten Delphis dahingehend ausgewertet, wie im Anhang einsehbar ist. In der Auswertung werden sowohl die Bewertungen als auch die Kommentare zu den Miniszenarien als Ausgangspunkt genommen, um verschiedene Ausprägungen der Wirkungskombinationen herauszuarbeiten.[224] Die verschiedenen, plausiblen Ausprägungen werden anhand des bei der Interview-Auswertung entstandenen Modells entwickelt, das besonders darauf abzielt, die Folgen von Komplexitäts- und Unsicherheitszunahme für das Familienunternehmen und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie zu prüfen.

224 Zur Erinnerung: Durch eine Wechselwirkungsanalyse auf Basis des ersten Delphis und der Interviews wurden die Faktoren herausgearbeitet, die am stärksten auf Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien wirken. Diese bildeten die Grundlage für die Szenarien des zweiten Delphi, die jeweils eine mögliche Ausprägung der Kombination zweier wichtiger Faktoren darstellten, zum Beispiel der zunehmenden Digitalisierung der Unternehmen und der Flexibilisierung von Arbeit.

8.3 Ergebnisse des zweiten Real-Time Delphi: Rohszenarien

Die geclusterten Erwartungen, welche die Experten im zweiten Real-Time Delphi für Unternehmerfamilien, Familienunternehmen und deren gesellschaftliches Umfeld artikulieren, müssen systematisch zusammengefasst werden. Es werden verschiedene mögliche Ausprägungen der Wirkungskombinationen formuliert, die nach der Auswertung des zweiten Delphis relevante Entwicklungen darstellen. Diese alternativen Ausprägungen werden anschließend daraufhin überprüft, wie konsistent sie sich zueinander verhalten. Die konsistent erscheinenden Ausprägungen sind im Anhang farblich markiert und bilden in der Zusammenschau jeweils ein blaues, grünes bzw. graues Rohszenario. Die Ergebnisse dieser Konsistenzanalyse bilden die Grundlage für die im folgenden Kapitel dargestellten Szenarien.

9. Szenarien

Szenarien sind Zukunftsbilder, die dabei helfen, sich die Zusammenhänge unterschiedlicher Einflüsse auf ein bestimmtes Feld vorzustellen. In Abgrenzung zu Projektionen, Trends und Prognosen sind Szenarien vor allem ein Instrument, um verschiedene Aussagen über die Zukunft zu kombinieren und plausible Entwicklungsmöglichkeiten, sowie komplexe Wirkungszusammenhänge zu beschreiben.[225]

„Ihr Ergebnis ist stets die Darstellung von in sich konsistenten alternativen Zukunftsbildern – kohärenten Bildern von künftigen möglichen Zuständen des jeweiligen Gegenstandsbereichs".[226]

Es können, wie in Kapitel 8 ausgeführt, sowohl quantitative als auch qualitative Daten in den Prozess der Szenario-Konstruktion einfließen.
In diesem Sinne werden alle zuvor gewonnen Daten und Erkenntnisse über Familienunternehmen in diesem Schritt zu mehreren, alternativen Szenarien zusammengefügt. Dazu wird zunächst noch einmal aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen herausgearbeitet werden konnten, bevor danach drei mögliche Szenarien aufgeführt werden. Diese beziehen sowohl die Bewertungen, als auch die Kommentare zu den Miniszenarien als Ausgangspunkt ein, um verschiedene Ausprägungen der Wirkungskombinationen herauszuarbeiten. Die verschiedenen plausiblen Ausprägungen werden anhand des bei der Interview-Auswertung entstandenen Modells entwickelt, das besonders darauf zielt, die Folgen von Komplexitäts-, Geschwindigkeits- und Unsicherheitszunahme für das Familienunternehmen und den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie darzustellen.

225 Vgl. Glenn 2011, S. 2.

226 Steinmüller 2010, S. 1.

9.1 Rahmenbedingungen für das Jahr 2030

Die Ergebnisse aus den Kapiteln fünf, sechs und sieben bilden den Rahmen für die Szenarien. Dabei werden Entwicklungen als gesetzt angenommen, die weitgehend als Konsens der Befragungen und Interviews angesehen werden. Das sind die folgenden:

Unternehmerfamilien in 2030

- Unternehmerfamilien sind komplexer durch unterschiedliche Lebensentwürfe, Familienformen und in einigen Fällen durch die gewachsene Größe des Gesellschafterkreises. Es gibt kein „richtiges" Familienmodell, sondern vielfältige Formen, die akzeptiert werden, z.B. Patchwork
- Mitglieder von Unternehmerfamilien leben häufig (zumindest temporär) weiter voneinander entfernt. Gewachsenen Distanzen lassen sich – wenn man es denn will - mit modernen Kommunikationsmitteln leichter überbrücken, das geschieht jedoch nicht von selbst.
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in den Kernfamilien ein wichtiges Thema, da sich meist beide Partner beruflich verwirklichen wollen.

Familienunternehmen in 2030

- Die Digitalisierung hat die Unternehmen stark verändert. Disruptive Entwicklungen können Unternehmen als Ganzes gefährden. Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig mit diesen Herausforderungen beschäftigt haben, existieren nicht mehr.
- Komplexität und Unsicherheit haben über alle Themenfelder hinweg zugenommen. Die Unternehmensführung muss Wege finden, wie sie damit umgeht.

- Die Globalisierung der Wertschöpfung ist weit vorangeschritten, kaum ein Unternehmen ist noch national aufgestellt. Der Wettbewerbsdruck ist dadurch größer und gleichzeitig eröffnen sich neue Absatzmärkte.
- Die Flexibilisierung der Arbeit (Teilzeit, Projektarbeit, ortsunabhängiges Arbeiten, temporäre Beschäftigungsformen…) nimmt zu.

Umfeld von Familienunternehmen in 2030

- Es hat mindestens einen konjunkturellen Abschwung in Deutschland gegeben.
- Das gesellschaftliche Zusammenleben hat sich durch die Digitalisierung verändert, z.B. durch Virtualisierung vieler Lebensbereiche, die den Stadt-Land-Gegensatz ein Stück weit aufweichen
- Freizeit hat für viele Menschen an Bedeutung gewonnen.
- Individualisierung ist ein wichtiger (Konsum-)Trend, der die vergangenen Jahre geprägt hat.
- Die Gesellschaft ist polarisiert – Gegensätze zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und Milieus gefährden den Zusammenhalt.
- Der demografische Wandel ist in Deutschland in vollem Gange und erfordert Anpassungen in den sozialen Sicherungssystemen.
- Soziale und ökologische Nachhaltigkeit ist ein gesellschaftlich wichtiges Thema.

Hieraus werden mittels Rückgriff auf die bisherigen Analysen und Modelle drei Szenarien herausgearbeitet, wie Familienunternehmen mit gesellschaftlichen Änderungen durch Flexibilität oder Auseinanderdriften begegnen können.

9.2 Szenario 1: Familienunternehmen als Erfolgsmodell

Viele Familienunternehmen sind Vorreiter der dezentralen, flexiblen, globalisierten Arbeitswelt. In globalen Wertschöpfungsnetzwerken arbeitet rund um die Uhr jemand – sei es im Entwicklungszentrum in Indien, in der Zentrale in Essen oder im Virtual Office. Wer wann wo gefordert ist, wird flexibel geregelt, so dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter berücksichtigt werden können. Das ist nicht immer einfach zu managen, aber ein Muss in der globalen Arbeitswelt, in der sich viele Familienunternehmen gut behaupten können.

Die meisten Familienunternehmen wollen die wichtigsten Knotenpunkte ihrer globalen Wertschöpfungsnetzwerke selbst kontrollieren und bevorzugen es, wenn ein aktives Familienmitglied diese Aufgabe übernimmt. Da virtuelle Konferenzen die persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen können, wird die Verantwortung aufgeteilt und viele Entscheidungen ebenfalls dezentral getroffen. Den Überblick in der komplexen, dezentralen Organisation zu bewahren, wird nicht einfacher. Der Wunsch, Familienmitglieder an zentralen Punkten des Wertschöpfungsnetzwerks in verantwortliche Positionen zu bringen, stärkt zwar die Bindung von Familienmitgliedern an das Unternehmen. Es kann aber den Zusammenhalt innerhalb der Familie schwächen, da die Familienangehörigen häufig weit voneinander entfernt leben und dadurch die direkte Kommunikation in der Familie erschwert wird. Umso wichtiger sind erfolgreiche Strategien für die Stärkung des familiären Zusammenhalts geworden, damit die gewachsenen Distanzen und die immer unterschiedlicher verlaufenden Lebenswege der Familienangehörigen die Familie nicht auseinanderbringen.

Das gemeinsame, virtuelle Abendbrot mit den anderen Gesellschaftern, Firmenpraktika in Schule und Studium oder die Einbindung bei der Entwicklung von Familienstrategien - Familienunternehmen finden individuelle Wege, die nächsten Generationen an sich zu binden. Es gelingt früh, unterschiedliche Rollen der Gesellschafter zu definieren und effektive Verfahren zur Entscheidungsfindung festzulegen. Die

Identität als Familienunternehmen bleibt so erhalten, der Zusammenhalt wird gestärkt.
Die meisten Familienunternehmen haben sich stark für Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingesetzt und Gleichberechtigung im Unternehmen auf allen Ebenen aktiv verwirklicht. So haben sie sich als attraktive Arbeitgeber für eine Generation positioniert, der neben dem Beruf auch Freizeit und Familie viel bedeuten. Sie bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern temporäre Auszeiten für die Familie, flexible Arbeitszeitgestaltung und ausreichend Möglichkeiten sich in Beruf und Freizeit zu verwirklichen. Frauen und Männer nehmen diese Angebote gleichermaßen in Anspruch. Auch Führungskräfte nutzen Sabbaticals.
2030 suchen Familienunternehmen nicht mehr nach IT-Fachleuten, die gibt es dank Schweinezyklus zuhauf. Viele Tätigkeiten werden längst nicht mehr von Menschen ausgeübt, sondern sind im Zuge der fortgeschrittenen Digitalisierung automatisiert worden. Gefragt sind nun Expertinnen und Experten für das Kreative und Soziale, da diese Fähigkeiten nicht von Robotern oder Algorithmen übernommen werden können. Mitglieder von Unternehmerfamilien mit einem hohen Zusammenhalt können sich dabei gut einbringen, da soziale Fähigkeiten im Familienzusammenhang eine wichtige Rolle spielen. Der Zusammenhalt von Unternehmen und Familie wird dadurch zusätzlich gestärkt.
Fähigkeiten und Tätigkeiten, die traditionellerweise Frauen zugeordnet werden, wie Netzwerkpflege, Empathiefähigkeit und kommunikative Kompetenzen haben in der Wirtschaftswelt des Jahres 2030 einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Das führt dazu, dass Positionen, die häufig von Frauen eingenommen werden, auch in Familienunternehmen an Bedeutung gewinnen. Das stärkt die Position weiblicher Familienmitglieder in Unternehmerfamilien enorm.
Nachdem die Privatsphäre in Zeiten der Digitalisierung und Virtualisierung vieler Lebensbereiche kaum noch eine Rolle spielt, hat der Wunsch nach umfassender Transparenz auch die Wirtschaftswelt erreicht. Nicht nur die gesellschaftlich immer stärker eingeforderte ökologische und soziale Nachhaltigkeit werden dadurch überprüfbar. Das „gläserne Unternehmen" des Jahres 2030 ist so transparent, dass Wissenstransfer

kein großes Thema mehr ist.
Implizites Wissen lässt sich jedoch noch immer nicht digitalisieren. Unternehmerfamilien, in denen viel kommuniziert wird, haben größere Chancen, dass implizites Wissen zumindest in ihrem Kreis weitergegeben wird als die, deren Zusammenhalt und Kommunikation eher schwach ist.

9.3 Szenario 2: Familienunternehmen verlieren ihre Identität

In 2030 ist die Stammbelegschaft vieler Familienunternehmen stark zusammengeschrumpft. Robotik und Künstliche Intelligenz haben eine ganze Reihe von Jobs überflüssig gemacht. Durch die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung und der ortsunabhängigen Steuerung wird die Produktion im Unternehmen unabhängiger und flexibler gestaltet als noch vor einigen Jahren. Gleichzeitig steigt das Risiko, da die Systeme häufiger von außen sabotiert werden.
Viele Familienunternehmen sind jetzt vorrangig auf die Organisation komplexer Wertschöpfungsnetzwerke spezialisiert. Die Überwachung und Steuerung der (automatisierten bzw. digitalisierten) Produktion wird vom „Server/Servicecenter" übernommen, die ein externer Dienstleister betreibt. Auch andere (Dienst-) Leistungen, werden bei Bedarf weltweit eingekauft, statt sie im Unternehmen selbst zu erstellen; die Wertschöpfungstiefe verringert sich deutlich. Diese Flexibilität zahlt sich besonders in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten aus.
Die Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen ohne Verluste digital zu speichern und an die nächste Generation weiterzugeben, sind kurz vor dem Durchbruch, aber noch nicht praktikabel. Wissen, das innerhalb der Unternehmen auch aufgrund des altersbedingten Abschieds von vielen erfahrenen Fachkräften nicht mehr gehalten werden kann, kann jedoch von externen Dienstleistern eingekauft werden. Implizites Wissen spielt dabei keine große Rolle mehr, zumal vieles automatisiert ist und aufgrund

der Flexibilisierung der Arbeit mehr Fluktuation unter den Arbeitnehmern auftritt.
Die geschickte Steuerung des komplexen, globalen Wertschöpfungsnetzwerks ermöglicht es im besten Fall, die richtigen Fachkräfte für Produktion und Vertrieb stets am jeweiligen Standort zu gewinnen und kosteneffizient einzusetzen. Das macht sie ein Stück unabhängiger von der Verfügbarkeit von Fachkräften an einem bestimmten Standort. Familienunternehmen sind allerdings mitnichten Vorreiter, was flexibles, dezentrales Arbeiten in globalisierten Wertschöpfungsnetzwerken angeht. Sie hinken diesem Trend eher hinterher und müssen darum kämpfen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Viele Unternehmen versuchen das Problem zu lösen, indem sie weitere Abteilungen outsourcen oder in Schwellenländer verlegen.
Als „Head of Network" kooperieren viele Familienunternehmen von ihrer Zentrale aus mit lokalen Partnern weltweit. Für einige Familienangehörige, die im Unternehmen aktiv sind, führt die dezentrale Struktur mit zentraler Steuerung durchaus zu Vorteilen. Denn es ermöglicht ihnen, gemeinsam am selben Ort zu arbeiten.
Viele Unternehmerfamilien und Familienunternehmen halten es jedoch nicht für erforderlich, sich aktiv um die Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen zu kümmern. Der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie hat tendenziell eher abgenommen und eine ausschüttungsorientierte Investorenmentalität ist insbesondere bei den Jüngeren der Normalfall.
Strukturen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Wege standen, haben sich im Laufe der letzten Jahre von selbst aufgelöst, ebenso wie andere Hürden für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen. Ohne bewusst darauf hinzuwirken, haben Familienunternehmen Gleichberechtigung und die gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf verwirklicht. Dazu hat natürlich auch die demographische Entwicklung beigetragen. Es gibt weniger Männer und Frauen, die sowohl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und sich gleichermaßen um pflegebedürftige Familienmitglieder kümmern müssen.

Familienunternehmen sind mit Blick auf die Familie insgesamt flexibler geworden: Business Governance Regelungen sind so gestaltet, dass flexibel auf Trends reagiert werden kann. Der Umgang mit verschiedenen Familienformen wie Patchwork-Familien wird dadurch erheblich vereinfacht. Frauen aus Unternehmerfamilien sind genauso häufig im Unternehmen aktiv wie Männer, ohne dass beide auf Kinder verzichten. Nachfolgen sind dadurch zwar nicht leichter geworden, aber im Zuge der demographischen Entwicklung überhaupt noch möglich. Dass angeheiratete Familienmitglieder aktiver Gesellschafter eigene Karrierepläne innerhalb und außerhalb des Familienunternehmens verfolgen, ist für die meisten Unternehmerfamilien selbstverständlich und sie unterstützen das. Familien- und Sorgearbeit wird meist an Dienstleister ausgelagert, um beiden Partnern gleiche berufliche Chancen zu ermöglichen.

9.4 Szenario 3: Familienunternehmen als Auslaufmodell

Im Jahr 2030 haben viele Familienunternehmen den Sprung in die digitalisierte Wirtschaftswelt noch nicht geschafft, weil sie das dafür notwendige Personal nicht gewinnen bzw. binden konnten. Das liegt auch daran, dass bei hochqualifizierten Fachkräften aus dem IT-Bereich Mangel herrscht und es den Familienunternehmen nur unzureichend gelingt, diese gefragten Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren. Diese Kräfte sind weder an einer Angestelltenposition interessiert, noch bleiben sie langfristig bei einem Auftraggeber.

Dadurch verlieren die Familienunternehmen auch den Anschluss an die zunehmend globalisierten Arbeitsmärkte. Denn da sind schnelle, flexible Reaktionen wichtig, um nicht von internationalen Konkurrenten abgehängt zu werden. Die Unternehmen können jedoch noch immer nicht beispielsweise Arbeitskräfte aus Indien über IT-basierte Kommunikationsinstrumente in ihre Prozesse einbinden. Ihre eigenen digitalen Strukturen entwickeln sich dysfunktional: Diskussionen in virtuellen Konferenzen verlaufen

ergebnislos oder eskalieren. Sie können in den Augen des Managements persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen. Familienunternehmen haben zudem Schwierigkeiten, sich auf Kunden und Geschäftspartner außerhalb der ihnen bekannten Märkte einzustellen. Doch die zunehmende Individualisierung verlangt auch kulturell und lokal angepasste Produkte und Dienstleistungen.

Einige Familienunternehmen ziehen sich daher in ihre Heimatregion zurück. Sie lassen sich nicht auf die komplexen Herausforderungen eines globalisierten Wettbewerbs ein. Für das Überleben des Unternehmens ist das gefährlich. Einige schaffen es, durch den Trend zum Lokalen, der als Gegenbewegung zu scheinindividuellen, globalisierten Produkten und Dienstleistungen entstanden ist, ihr Überleben zu sichern. Mitunter wird dabei ganz bewusst auf Wachstum verzichtet.

Manches Wissen verliert massiv an Bedeutung. Erfahrenen Kräfte, die noch nicht altersbedingt ausgeschieden sind, können das fehlende Know-How nicht ausgleichen. Auch deswegen ist es wichtig, in den flexiblen Arbeitsmärkten des Jahres 2030 gut qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Viele Familienunternehmen haben damit jedoch große Probleme, und zwar nicht nur im IT-Bereich. Frauen sind bei in den Unternehmen immer noch nicht gleichberechtigt auf allen Ebenen beteiligt. Dementsprechend erscheinen sie auch vielen gut qualifizierten Arbeitnehmerinnen nicht als attraktive Arbeitgeber. Man dachte, die Gleichberechtigung käme von selbst und hat daher keine Maßnahmen ergriffen, um zum Beispiel die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv zu unterstützen.

Konflikte zwischen den verschiedenen Generationen werden in vielen Familienunternehmen nicht produktiv ausgetragen. Während sich ein Teil des Gesellschafterkreises heillos darüber zerstreitet, wie die verschlafene Digitalisierung des Unternehmens nachgeholt werden kann, mischen sich bisher untätige Gesellschafter ein, weil die Rendite gesunken ist. Was genau im Unternehmen los ist, wissen sie aber schon lange nicht mehr. Auch angeheiratete Familienmitglieder vertreten ihre Meinung zum Familienunternehmen mit wachsendem Selbstbewusstsein. Das schmeckt nicht jedem im Gesellschafterkreis, doch Regeln über das Ausmaß der Mitbestimmung von Familienangehörigen fehlen. Die Lebenswelten der verschiedenen

Gesellschafter unterscheiden sich so sehr, dass es ihnen schwerfällt, überhaupt ein gemeinsames Verständnis der Situation zu finden.
Eine Verständigung scheitert letztlich an unterschiedlichen Ansichten und fehlenden Mechanismen zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung. Das führt zu Austritten oder Erzwingen von Entscheidungen über Anwälte oder Gerichte. Der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie wird dadurch noch schwächer. Das bedeutet in vielen Fällen das Ende dieser Familienunternehmen, da ein Verkauf den Gesellschaftern attraktiver erscheint als ein jahrelanger Streit in der Familie.

10. Fazit

Bisher erreichen weniger als 10 Prozent der Familienunternehmen die fünfte Generation.[227] Diese Untersuchung hat aufgezeigt, welche Entwicklungen in den kommenden Jahren für Familien-unternehmen maßgeblich sein können und was dazu beitragen kann, ihren Fortbestand zu sichern oder ihn eher gefährdet.

Neben den in der Literatur ausführlich dokumentierten Einflüssen, wie demografischer Wandel oder fortschreitende Globalisierung, werden Einblicke gewonnen, die die Herausforderungen für Familienunternehmen besonders beim Zusammenhalt der Unternehmerfamilie und in der Identität als Familienunternehmen sehen. Zu diesen Gefahren gehören die zunehmende Komplexität, die wachsende Geschwindigkeit und die Unsicherheit von Entwicklungen, mit denen Familienunternehmen konfrontiert sind. So sticht auf Unternehmensseite das Thema Digitalisierung heraus, das Familienunternehmen unter Veränderungs- und Entscheidungsdruck setzt, ohne dass Klarheit darüber herrscht, worin genau die Herausforderungen der Digitalisierung bestehen.

Die Ergebnisse sind allgemein, sodass sie nicht für jedes Familienunternehmen im Einzelfall zutreffend sein können.
Um die in dieser Arbeit entstandenen Zukunftsbilder einzuordnen, ist ein weiterer Aspekte zu berücksichtigen: die Ergebnisse dieser Studie sagen etwas darüber aus, was der Kreis der hier befragten Experten und Familienunternehmen heute über das Jahr 2030 denkt. Es handelt sich dabei also um eine gegenwärtige Vorstellung zukünftiger Entwicklungen und Herausforderungen der kommenden zwölf

227 Vgl. Simon et al. 2012, S. 27.

Jahre und nicht um Prognosen. „Blinde Flecken" in der Wahrnehmung dieses Kreises können genauso wenig ausgeschlossen werden wie überraschende Ereignisse, die die hier entworfenen Zukunftsbilder radikal auf den Kopf stellen. Einige davon haben die Befragten selbst genannt, wie beispielsweise unerwartet drastische Einschränkungen des Welthandels. Solche Einschränkungen auszuklammern, wäre aus zukunftswissenschaftlicher Perspektive unseriös.

Wie die Entwicklungen tatsächlich verlaufen, hängt maßgeblich davon ab, wie die entscheidenden Akteure mit ihnen umgehen. Dieser Umstand lässt sich anhand der in Kapitel 3 erarbeiteten theoretischen Grundlagen im Sinne der Feldtheorie und dem Konzept der Familiness folgendermaßen interpretieren:
Einige der hier skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungen können von Familienunternehmen aufgegriffen und im besten Fall in Ressourcen verwandelt werden. Indem die diversen Erfahrungen und Kompetenzen der Unternehmerfamilienmitglieder für das Unternehmen nutzbar gemacht werden, wird die Familiness im positiven Sinne gestärkt. Dies kann Vorteile gegenüber Wettbewerbern bringen, die nicht über solche Ressourcen verfügen. Auch das Gegenteil ist jedoch denkbar: Die Abnahme der (positiv verstandenen) Familiness oder die Zunahme negativer Einflüsse seitens der Unternehmerfamilie infolge der skizzierten Entwicklungen kann die Unternehmen schwächen.
Nicht nur gegenüber Wettbewerbern, sondern auch innerhalb der Familienunternehmen können die als relevant identifizierten Faktoren das Verhältnis unterschiedlicher Akteure zueinander verändern. Dies zeigt sich vielleicht am deutlichsten im ersten Szenario anhand des Bedeutungsgewinns von Frauen innerhalb des Unternehmens und der Familie gegenüber dem Status Quo.
Einige der Veränderungen geschehen vermutlich eher konstant, so kommt beispielsweise der demografische Wandel nicht überraschend. Er kann jedoch mit Bezug auf die Feldtheorie ebenfalls als ein Aspekt betrachtet werden, der Veränderungen in den Positionen und Ressourcen innerhalb des Feldes Unternehmen und auch innerhalb der Familie mit sich bringt. Wie sich das auswirkt, wird man

der Feldtheorie zufolge besonders dann beobachten können, wenn es zu Krisensituationen kommt. Diese sind wie ein Kristallisationspunkt, an dem offen zutage tritt, wie die geschilderten Dynamiken die Positionen der verschiedenen Akteure innerhalb des Felds Unternehmen und Familie verändern, wie sich Gleichgewichte verschieben und wie sich Wandel manifestiert. Exemplarisch wird das im dritten Szenario, wenn die Folgen der Digitalisierung Unternehmen in eine Krise stürzen, deren Lösung zwischen denjenigen, die eigentlich entscheiden müssten, blockiert wird.

Die Feldtheorie erweist sich somit als gute Grundlage, um die Ergebnisse dieser Arbeit zu interpretieren. Interessant wäre es, anhand konkreter Fallstudien zu überprüfen, inwieweit sich diese Herangehensweise im Einzelfall bewährt, welche der aufgezeigten Dynamiken tatsächlich in den Unternehmen wirken und welche Folgen diese haben. Angewendet auf konkrete Fälle, können die Erkenntnisse dazu beitragen, künftige Herausforderungen innerhalb und im Umfeld des Familienunternehmens frühzeitig zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, um diesen zu begegnen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign ... S. 58
Abbildung 2: Szenariotrichter ... S. 60
Abbildung 3: Drei-Kreise-Modell für Familienunternehmen, Quelle: Tagiuri, Davis (1996) ... S. 66
Abbildung 4: Dreidimensionales Modell von verschiedenen Stadien bzw. idealtypischen Wachstumsphasen von Familienunternehmen ... S. 67
Abbildung 5: Umfeld der Familienunternehmen ... S. 83
Abbildung 6: Strukturierung der Literaturanalyse ... S. 91
Abbildung 7: Schulabschlüsse in der Bevölkerung nach Alter und Geschlecht ... S. 106
Abbildung 8: Ergebnisse der Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf die Felder Unternehmen und Familie ... S. 123
Abbildung 9: Zentrale Einflüsse auf Unternehmerfamilien bis 2030 ... S. 127
Abbildung 10: Vielfältigere Famillienformen, z.B. Patchworkfamillien, machen Unternehmerfamilien in 2030 deutlich komplexer ... S. 129
Abbildung 11: Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie werden bis 2030 häufig weit voreinander entfernt leben ... S. 130
Abbildung 12: Im Unternehmerfamilien wird bis 2030 zunehmend über die Aufteilung von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit diskutiert, weil beide Eltern beruflich aktiv seien wollen ... S. 132
Abbildung 13: Ältere Familienmitglieder werden 2030 länger eine aktive Rolle im Familienunternehmen übernehmen ... S. 133

Abbildung 14: Familienmitglieder engagieren sich 2030 weniger und oft nur zeittlich begrenzt und projektbezogen im Familienunternehmen ..... S. 135
Abbildung 15: Zentrale Einflüsse auf Familienunternehmen bis 2030 ..... S. 137
Abbildung 16: Die fortschreitende Digitalisierung wird bis 2030 dazu führen, dass große Familienunternehmen völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln oder vom Markt verschwinden werden ..... S. 139
Abbildung 17: Das unbefristete Arbeitsverhältniss weicht bis 2030 flexiblen Formen temporärer Beschäftigung. Dadurch sinkt auch in Familienunternehmen die Mitarbeiterbindung, besonders bei hochqualifizierten Fachkräften ..... S. 140
Abbildung 18: Familienunternehmen im ländlichen Raum werden bis 2030 innovative Ansätze gefunden haben, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden ..... S. 141
Abbildung 19: Die Gesellschafter in Familienunternehmen werden bis 2030 deutlich besser qualifiziert sein als heute und sich mehr in das Unternehmen einmischen ..... S. 142
Abbildung 20: Welche innenpolitischen Entwicklungen werden Familienunternehmen bis 2030 beeinflussen? ..... S. 145
Abbildung 21: Welche Auswirkungen erwarten Sie durch den Klimawandel auf Familienunternehmen bis 2030 ..... S. 147
Abbildung 22: Allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen bis 2030 ..... S. 149
Abbildung 23: Zentrale Einflüsse von Freizeit und Konsum bis 2030 ..... S. 151
Abbildung 24: Ablaufmodell von Experteninterviews ..... S. 158
Abbildung 25: Agilitäts-Modell zur Erfassung von Wirkungen gesellschaftlicher Entwicklungen auf Familienunternehmen ..... S. 200
Abbildung 26: Zusammenhänge der Themenfelder/Ergebnis der Wechselwirkungsanalyse ..... S. 203

Literatur

Allmendinger, Jutta; di Lorenzo, Giovanni; Smid, Menno (2018). Das Vermächtnis - Die Welt, die wir erleben wollen, Wissenschaftszentrum Berlin, Infas, ZEIT, ZEIT Wissen, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG: Hamburg.

Anastasi, A. (1986). Evolving concepts of test validation. Annual review of Psychology, 37, S. 115.

Broux, Albers; Broux, Arno (1999). Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik: Ein Methodenbuch für Schule und Hochschule. Nach Typoskript ed. Beltz-Praxis. Beltz: Weinheim [u.a.].

Baecker, Dirk (2008). Studien zur Nächsten Gesellschaft, Suhrkamp Taschenbücher, Wissenschaft 1856. Suhrkamp: Frankfurt Am Main.

Bartels, Peter; Müller, Christina; Schwettmann, Irina; von Au, Dominik (2014). Zukunft der Familienunternehmen, PricewaterhouseCoopes AG, Download: https://www.deutsche-bank.de/fk/de/docs/Studie_Zukunft_der_Familienunternehmen.pdf (letzter Zugriff 30.09.2016).

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2015). Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland – Pfade der Veränderung. Ergebnisse der Arbeit der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland, Hans Kock: Bielefeld, Download: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/ArbeitsLebenspersp_final.pdf (letzter Zugriff 13.03.18).

Bujard, Martin; Dreschmitt, Kai (2016). Szenarien der Bevölkerungsentwicklung bis 2060: Wie beeinflussen

Migration und Geburten Deutschlands Zukunft?, in: Bujard, Martin; Dreschmitt, Kai: Scenarios of Population Development by 2060: How Do Migration and Births Influence Germany's Future?, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik 65:3, S. 333-345.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.): Weißbuch Arbeit 4.0, Stand: März 2017

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hrsg.): Grünbuch Arbeit 4.0, Stand: 2015.

Caspary, Simon (2018). Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Familienunternehmen und KMU, Download: https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-20257-6 (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Commerzbank (Hrsg.) (2008). Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand, Studie 6, Commerzbank AG, Frankfurt a.M.

Cronbach, L.J. (1988). Five perspectives on validity argument, in: Walner, H. & Braun, H. (Eds.), Test validity, Hilsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, S. 317.

Daheim, Cornelia; Wintermann, Ole (2016). 2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project, Gütersloh, Download: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_Studie_2016.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Eichhorst, Werner; Tobsch, Verena (2014). Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland", Bertelsmann, Download: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Flexible_Arbeitswelten.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Felden, Birgit et al. (2013). Unternehmensnachfolge in Berlin 2030. Wertewandel und der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf Unternehmensnachfolgen im Jahr 2030 - Ist das klassische Familienunternehmen ein Auslaufmodell?, Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin, Band 6, Berlin, Download: https://emf-institut.org/wp-content/uploads/2014/02/Zukunftsstudie-EMF-BAND-6.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Felden, Birgit; Hack, Andreas (2014). Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Fischer, Stephan; Weber, Sabine; Zimmermann, Annegret (2017). Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?, In: Personalmagazin 4/2017, Haufe.

Fligstein, Neil; McAdam, Doug (2012): A Theory of Fields, Oxford u.a.: Oxford Univ. Press.

Fligstein, Neil; McAdam, Doug (2012). Response to Goldstone and Useem, Sociological Theory 30, no. 1, S. 48-50.

Genov, Nikolai (2014). The future of individualization in Europe: changing configurations in employment and governance, European Journal of Futures Research, Springer 2:46, Download: https://link.springer.

com/article/10.1007/s40309-014-0046-5 (letzter Zugriff: 13.03.2018).
Glenn, Jerome C. and The Futures Group International (2011). Scenarios. In: The Millennium Project Futures Research Methodology – V3.0.

Goldstone, Jack A.; Useem, Bert (2012). Putting Values and Institutions Back into the Theory of Strategic Action Fields, Sociological Theory 30:1, S. 37-47.

Gordon, Theodore J. (2009/1). Cross-Impact Analysis, excerpt from Futures Research Methodology—V3.0, Download: http://www.millennium-project.org/publications-2/futures-research-methodology-version-3-0/ (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Gordon, Theodore J. (1994). The Delphi Method, excerpt from Futures Research Methodology—V3.0, Download: http://www.gerenciamento.ufba.br/downloads/delphi_method.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Gordon, Theodore J. (2009/2). The Real-Time Delphi Method, excerpt from Futures Research Methodology—V3.0, Download: http://107.22.164.43/millennium/RTD-method.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Gordon, Theodore J. (2009/3). Trend Impact Analysis, excerpt from Futures Research Methodology—V3.0, Download: http://www.millennium-project.org/publications-2/futures-research-methodology-version-3-0/ (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Gordon, Theodore, & Pease, Adam. (2006). RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method. (Report). Technological Forecasting & Social Change, 73:4, S. 321.

Großmann, Steffen (2014). Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen und dem Untergang von Familienunternehmen, V&R unipress: Göttingen.

Grünheid, Evelyn; Scharein, Manfred G. (2011). Zur Entwicklung der durchschnittlichen gemeinsamen Lebenszeit von Drei- und Vier-Generationen-Familien in West- und Ostdeutschland. Eine Modellrechnung. In: CPoS Comparative Population Studies 36:1, S. 3 - 40, doi: 10.4232/10.CPoS-2011-01de.

Häder, Michael (2009). Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Häder, Michael (2015): Empirische Sozialforschung - Eine Einführung, Springer VS: Wiesbaden.

Heimer, Andreas; Juncke, David; Ristau, Malte; Knittel, Tilmann; Moog, Stephan; Braukmann, Jan; Haumann, Wilhelm (2016). Zukunftsreport Familie 2030, Prognos AG: Berlin, Download: https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/160928_Langfassung_Zukunftsreport_Familie_2030_final.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Hermann, Dieter (2010). Die Messung individueller reflexiver Werte. In: Glöckner-Rist, Angelika: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, ZIS Version 14.00, GESIS: Bonn.

Hill, Paul B; Kopp, Johannes 2006: Familiensoziologie: Grundlagen und theoretische Perspektiven, VS Verl. für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.) (2005). Gegenwärtige Zukünfte. Interpretative Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Diagnose und Prognose, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.

Inglehart, Ronald (1977). The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Public. S. Princeton: Princeton University Press.

Jäger, Wieland; Weinzierl, Ulrike (2011). Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel, Springer Science & Business Media B.V., VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Klein, Sabine B. (2004). Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen. Springer Gabler: Wiesbaden.

Klett, David J. (2007). Familie qua Unternehmen: Wie sich Großfamilien an den Zumutungen eines Betriebs stärken können Kontext, Kontext 38:1, S. 6 - 25.

Kormann, Hermut (2011). Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, Springer: Berlin, Heidelberg.

Kosow, Hannah; Gaßner, Robert (2008). Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse - Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. WerkstattBerichte Nr. 103. IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Berlin.

Kreibich, Rolf (2006): Zukunftsforschung, ArbeitsBericht Nr. 23/2006, IZT, Berlin.

Leiß, Gabriela (2014). „Ich seh das Ganze als Staffellauf" – intergenerative Aushandlung im Nachfolgeprozess von Unternehmerfamilien, Carl Auer: Heidelberg.

MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2017, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview: Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlagen. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen, Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 465-479.

Mohr, H. (1997). Wissenschaft muss Flagge zeigen: Hat sich der Experte klassischen Zuschnitts überlebt? Wissenschaft und Journalismus 7/97, 342-345.

Niederberger, Marlen; Wassermann, Sandra (2015). Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Opaschowski, Horst W. (2015). Mode, Hype, Megatrend? Vom Nutzen wissenschaftlicher Zukunftsforschung. In: APuZ 31–32/2015.

Otten-Pappas, Dominique; Jäkel-Wurzer, Daniela (2017). Weibliche Nachfolge. Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen, WIFU Studie, Eigenverlag: Witten.

Peuckert, Rüdiger (2012). Familienformen im sozialen Wandel, 8. Auflage, Springer VS: Münster.

Pillkahn, Ulf (2013). Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld. In: Popp R., Zweck A. (Hrsg.) Zukunftsforschung im Praxistest. Zukunft und Forschung, 3. Auflage. Springer VS, Wiesbaden.

Pongs, Armin (2004). In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, 2. Aufl., Dilemma-Verl.: München.

Prügl, Reinhard; Hauck, Jana (2012). Deutschlands nächste Unternehmergeneration II - Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne, Stiftung Familienunternehmen: München.

Reißig, Rolf (2009): Gesellschafts-Transformation im 21. Jahrhundert: ein neues Konzept sozialen Wandels, 1. Aufl., Verl. für Sozialwiss: Wiesbaden.

Ritchey, Tom (2009). Morphological Analysis, excerpt from Futures Research Methodology—V3.0, Download: http://www.millennium-project.org/publications-2/futures-research-methodology-version-3-0/ (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Rüsen, Tom A. (2017). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2. Aufl. Springer Gabler: Wiesbaden.

Rüsen, Tom A. (2009). Krisen und Krisendynamiken in Familienunternehmen, in: Rüsen, Tom A.; von Schlippe, Arist; Groth, Torsten (Hrsg.). Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform. Joseph Eul: Köln. Lohmar. S. 233-281.

Rust, Holger (2009). Verkaufte Zukunft, In: Popp R., Schüll E. (Hg.) Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Zukunft und Forschung, Springer: Berlin, Heidelberg.

Seiter, Christian; Ochs, Simon (2014). Megatrends verstehen und systematisch analysieren – Ein Framework zur Identifikation von Wachstumsmärkten, markeZin, Hochschule Karlsruhe, Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 5.

Von Schlippe, Arist; Frank, Hermann (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. Family Relations 62:3, S. 384-98, Download: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/fare.12010/full (letzter Zugriff 13.03.2018).

Von Schlippe, Arist; Nischak, Almute; El Hachimi, Mohammed (Hg.) (2008). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Schubert, Klaus; Klein, Martina (2016). Das Politiklexikon, 6., aktual. u. erw. Aufl., Dietz: Bonn, Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Schröder, Tobias; Huck, Jana; de Haan, Gerd (2011). Transfer sozialer Innovationen. Eine zukunfts-orientierte Fallstudie zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten (2012). Mehr-Generationen-Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 2., unveränd. Aufl., Carl Auer: Heidelberg.

Slaughter, Richard A. (2014). Time to Get Real: A Critique of Global Trends 2030 -Alternative Worlds, First Published January 23, World Futures Review 5:4.

Sprondel, W. M. (1979). ‚Experte' und ‚Laie': Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: W. M. Sprondel, & R. Grathoff (Hrsg.), Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, S. 140-154.

Stamm, Isabell (2013). Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität, Verlag Budrich: Leverkusen.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011). Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1, Statistisches Bundesamt: Wiesbaden.

Steinmüller, Angela; Steinmüller, Karlheinz (2003). Ungezähmte Zukunft. Wild Cards und die Grenzen der Berechenbarkeit. Gerlinger Akademie Verlag: München.

Steinmüller, Karlheinz (1997). Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung: Szenarien, Delphi, Technikvorausschau. WerkstattBericht 21. SFZ Sekretariat für Zukunftsforschung: Gelsenkirchen.

Steinmüller, Karlheinz (2012). Szenarien – Ein Methodenkomplex zwischen wissenschaftlichem Anspruch und zeitgeistiger Bricolage, in: Popp, R. (Hrsg.), Zukunft und Wissenschaft, Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.

Strunk, Guido; Schiepek, Günter (2006). Systemische Psychologie: Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens (1. Aufl. ed.), Elsevier, Spektrum Akad. Verl.: Heidelberg.

Tiberius, Victor (2012). Zukunftsgenese: Theorien Des Zukünftigen Wandels, Wiesbaden: VS Verlag Für Sozialwissenschaften, Download: https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-93327-6 (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltfragen (WBGU) (2011). Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. WBGU: Berlin.

Zdrowomyslaw, Norbert; Schwarz, Maximilian (2015): Unternehmensverantwortung und Netzwerke: Erfolgsfaktoren für den Mittelstand, Der Betriebswirt 03, S. 15.

Zweck, Axel; Holtmannspötter, Dirk; Braun, Matthias; Hirt, Michael; Kimpeler, Simone; Warnke, Philine (2015). Gesellschaftliche Verändrungen 2030 - Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight Zyklus II, Innovationsbegleitung und Innovationsberatung der VDI Technologiezentrum GmbH im Auftrag des Bundesministerium für Bildung und Forschung, Düsseldorf, Download: https://www.vditz.de/fileadmin/media/VDI_Band_100_C1.pdf (letzter Zugriff: 13.03.2018).

Zweck, Axel; Popp, Reinhold (2013). Zukunftsforschung Im Praxistest. Vol. 3. Zukunft Und Forschung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Linkverzeichnis

Beta-Version des RTD-Tools: https://www.realdelphi.com

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Dienstleistungswirtschaft: Zahlen und Trends: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/dienstleistungswirtschaft-01-zahlen-trends.html (letzter Zugriff 07.01.2018).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Wirtschaftliche Entwicklung und Konjunktur, Quelle: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftlicheentwicklung.html (letzter Zugriff 07.01.2018).

Die Deutsche Wirtschaft - Portal für Veränderung und Wertschöpfung. Die Bundesländer mit den meisten Top-Familienunternehmen: http://die-deutsche-wirtschaft.de/bundeslaender-nach-top-familienunternehmen/ (letzter Zugriff 21.03.18).

Fraunhofer IPA, Everything as a service (XaaS): https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Kompetenzen/kompetenzzentrum-digitale-werkzeuge-in-der-produktion/cloud-plattformen/everything-as-a-service--xaa S. html (letzter Zugriff 07.01.2018).

Gebhardt, Birgit; Hofmann, Josephine; Roehl, Heiko (2015). Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Gütersloh: www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsfaehigeFuehrung_final.pdf (letzter Zugriff 26.10.2015).

gesis / Leibnitz Institut für Sozialwissenschaften: Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS): https://zis.gesis.org/ (letzter Zugriff 26.03.2018).

IW Köln 2017, In den Großstädten wird es eng: https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/bevoelkerungsentwicklung-in-den-grossstaedten-wird-es-eng-320583 (letzter Zugriff 13.03.2018).

Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH, Methodenpool: Szenario-Technik: https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/szenariotechnik/ (letzter Zugriff 21.03.18).

Schimank, Uwe (2012). Individualisierung der Lebensführung, in: Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Bundeszentrale für politische Bildung, Link: https://tinyurl.com/mfscksj (letzter Zugriff: 11.2.2017).

Stiftung Familienunternehmen (2012) Daten, Zahlen, Fakten zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, unter: http://www.familienunternehmen.de/Daten--Fakten--Zahlen-zur-volkswirtschaftlichen-Bedeutung-von-Familienunternehmen------_site.site..ls_dir._siteid.126_entryid.0_likecm S. html (letzter Zugriff: 06.01.2018).

Wissenschaftszentrum (WZB) Berlin: Informationen zur Vermächtnisstudie: https://wzb.eu/de/node/44465 (letzter Zugriff 07.01.2018).

Wikipedia, Normative Analyse: https://de.wikipedia.org/wiki/Normative_Analyse (letzter Zugriff 13.03.2018).

Z_Punkt: Megatrends – Update, Link: http://www.z-punkt.de/uploads/files/234/z_punkt_megatrends_de.pdf (letzter Zugriff 07.01.2018).

Anhang

A1. Transkriptionsregeln für Interviews Familien-Unternehmen-Zukunft

(in Anlehnung an Lamnek/Krell (2016) und Dresing/Pehl (2011))

1. Besonderheiten des Interviews werden zu Beginn des Transkripts oder in der Auswertungssoftware festgehalten.
2. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich, Dialekt wird zu Hochdeutsch, sofern möglich.
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig."
4. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise wird „Er hatte noch so'n Buch genannt" zu „Er hatte noch so ein Buch genannt" und „hamma" wird zu „haben wir".
5. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: „bin ich nach Kaufhaus gegangen."
6. Es wird nicht jedes äh und mhmh transkribiert, es sei denn, es unterbricht den Redefluss deutlich oder ist die einzige Äußerung zu einer Frage.
7. Nach jedem Beitrag eines Sprechers kommt ein Absatz.
8. Der Interviewer ist I, der Interviewte B1 beim ersten Interview, B2 beim zweiten, B3 beim dritten etc.
9. Die Transkripte werden mit MAXQDA ausgewertet und gespeichert. Aufgrund ihrer Länge werden sie nicht in den Anhang der Studie eingefügt.

Zeichen:

BEISPIEL	Betonung, z.B. „Das ist WICHTIG“
(...)	Pause
( )	unverständlich
(irgendwann/irgendwie?)	Vermuteter Wortlaut
((lacht))	Nonverbales Verhalten
/	Abbruchzeichen, z.B. Halbsätze „Und auf der Straße dann / Was ich eigentlich gerade erzählen wollte, ist...“
[...]	Kürzung eines längeren Zitats

A2. Konstruktion der Szenarien für das zweite Real-Time Delphi

A2.1 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 1

Thema: Gleichberechtigung und Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Die berufliche Verwirklichung von Frauen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtige Entwicklungen für Unternehmerfamilien
- Die Flexibilisierung der Arbeit ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen Bedeutung beider Themen

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen der beruflichen Verwirklichung von Frauen/Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

„Viel größere Bedeutung hat heute, was uns eher Schwierigkeiten macht, ist ja diese Familienfreizeit, die der junge Vater gewonnen hat. Damit ist die Gleichberechtigung ja wirklich eingetreten. Dass die auf einmal gehen, darauf waren wir alle nicht vorbereitet, dass gerade die - ich sag mal in höchsten Stellen sitzen und sagen: »Oh, ich habe jetzt zwei Monate, da bin ich nicht mehr da«. Das sind so Herausforderungen für uns, die wir nicht so erwartet haben und die uns / Na, ja. Es ist sehr viel schwieriger im Moment zu bewältigen

als, sag ich mal, die Einteilung der Schichten der dies und jenes, das ist bei uns relativ normal und sie haben / Also wir haben zum Beispiel in dem einen Betrieb, Leute arbeiten drei Tage und zwölf Stunden, sind dann in der Woche durch. Ist natürlich ein super Job. und verdienen auch gut und das finden die toll. Kann man nicht überall so liefern, aber man sieht, man kann so etwas machen. Also das nur Organisation. Das sehe ich jetzt nicht sonst /" B4

„Und wir sind nicht aufsichtsratspflichtig, weil wir KG sind, aber wir haben einen Aufsichtsrat installiert, der im Wesentlichen dem einer Aktiengesellschaft ähnelt, damit er also auch die Kompetenz hat und damit natürlich auch/, da sind dann auch Frauen, die da durchaus was zu sagen haben. [...] Und die Frauen drängen in der Tat vermehrt, vor allem die jungen Frauen, in die Berufe und auch nach ihrer Mutterschaft gehen die wieder zurück in die Berufe. Was durchaus, glaube ich, in unserem Sinne ist und gewollt ist.

[...] Sie haben in jedem Falle eine Veränderung, also die hedonistischen Werte verschieben sich. Wir leben in einer Generation, die wechselt in die Nächste, wo nicht mehr jeder so bereit ist, wie nach dem Kriege aufzubauen. Sondern, die sich immer wieder fragt, wo bleibe ich bei dem Ganzen? Und damit natürlich auch in der Umsetzung versucht sich ein Stück zu verwirklichen und zwar nicht nur beruflich zu verwirklichen. Und zwar nicht nur beruflich, sondern auch privat. Hat zwangsläufig Auswirkungen auf das berufliche Engagement und ich denke, da muss die Familie auch darauf reagieren. So wie das Unternehmen darauf reagiert." B6

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Auch Führungskräfte fordern Flexibilität ein – egal ob weiblich oder männlich, das führt zu Managementherausforderungen
- Junge Frauen wollen beruflich mehr
- Verwirklichung (alle) nicht nur über Arbeit

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

Erfolgreiche Familienunternehmen bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern temporäre Auszeiten für die Familie, flexible Arbeitszeitgestaltung und ausreichend Möglichkeiten sich in Beruf und Freizeit zu verwirklichen. Frauen und Männer nehmen diese Angebote gleichermaßen in Anspruch. Auch Führungskräfte steigen mal aus. Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen, ist eine (Management-) Aufgabe in allen Hierarchieebenen des Unternehmens.

A2.2 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 2

Thema: Digitalisierung und Fachkräftemangel

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Digitalisierung ist eine sehr wichtige Entwicklungen für Familienunternehmen
- Der Fachkräftemangel ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen Bedeutung des Themas Digitalisierung, Zweifel an der Bedeutung des Themas Fachkräftemangel

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen Digitalisierung auf Fachkräftemangel

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl), siehe auch Szenario 10

„…aber wir werden den [Anm.: Fachkräftemangel] auch in dem Sinne nicht haben, wie wir das uns vielleicht so linear vorstellen, weil wir schlicht und ergreifend diese Art von Fachkräften, die wir heute brauchen, in 20 Jahren gar nicht brauchen, sondern wir brauchen ganz andere Typen, die eben mit Smartphones und mit Digitalisierung umgehen können…" B1

„Der Fachkräftemangel ist noch nicht so ausgeprägt. Der ist da – der Fachkräftemangel- wenn es zum Thema Digitalisierung kommt und Sie die IT-Leute…Klassische Ingenieure und Facharbeiter haben wir noch kein Problem, aber wir bräuchten ein paar tolle ITler, die wir schwer finden, das ist das große Thema." B2

„Wir bilden selber aus und wir haben ganz viele Lehrkräfte übernommen und leben davon ganz gut. Wir haben auch immer verstanden und heute noch, wo es weniger Auszubildende gibt, solche an uns zu binden. Man muss einfach etwas mehr anbieten als das Normale. Und man muss sie einfach interessieren und sich drum kümmern. Und ich glaube gar nicht, dass der Fachkräftemangel bei uns so / vielleicht im Handwerk oder so. Vielleicht aber auch andere Probleme, warum sie nicht mehr die Leute binden." B4

„Im Unternehmen ist das extrem relevant. Deswegen strengen wir uns seit Langem an in der Ausbildung, […] weil wir einfach einen guten jungen Mitarbeiterstamm aufbauen wollen um dann, sagen wir mal, in dieser

Konkurrenzsituation um die Toptalente zu bestehen. Das ist also so ein Vorbau. Und da noch mal/ Weiß gar nicht genau, wie viel wir ausgeben, aber, wir haben Leute, die sich speziell darum kümmern und auch sehr bekannt sind. Und deswegen haben wir auch sehr viel Bewerbungen. Das ist also dieses Ausbildungswesen im klassischen Sinne für die duale Ausbildung, die natürlich für unser Unternehmen auch extrem wichtig ist. Weil wir also mehr als die Hälfte der Spitzenpositionen mit Menschen besetzen, die im Unternehmen ihre Karriere gemacht haben." B5

„Dann das Thema Fachkräftemangel ist eigentlich eins der zentralen Themen in unserer Branche. Also, das heißt, da kämpfen eigentlich alle (unsere?) Kunden damit, ich meine, wir kämpfen auch damit, aber was wir vor allem merken, ist, dass die Anforderungen an unsere Anlagen und Leistungen auch stark von dem Thema Fachkräftemangel getrieben sind. Die Anlagen natürlich immer deutlich einfacher und intuitiver zu bedienen sein müssen, mit möglichst wenig Möglichkeit Parameter zu verstellen, geht dann auch wieder in die Intelligenz der Anlagen mit rein [...]Und da auch ganz klar mit dem Fokus, dass immer Anlage und Service gemeinsam gesehen werden muss und da auch Fall die Möglichkeiten integriert werden, die Digitalisierung bietet bis hin zu einer immer mit/ bis hin zu einer sehr, sehr hohen Flexibilisierung in der Produktion und auch dem, was wir vorher angesprochen haben, eigentlich der Möglichkeit (steuernd?) in den Produktionsprozess bei uns einzusteigen, um auch dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken ..." B10

„So Flexibilisierung von Arbeit und Fachkräftemangel, natürlich ein Thema. Hängt aber stark mit Digitalisierung zusammen. Es ist so: Die Arbeitskräfte von morgen wünschen sich ein neues Umfeld in einem traditionellen Maschinenbau-Unternehmen. Und auch da müssen wir wirklich neu denken, neu bauen sogar, neue Arbeitsplätze schaffen, die eben dann attraktiv sind, um Fachkräfte zu bekommen und eben auch eine flexible Arbeitsgestaltung anbieten zu können." B11

„Also unsere IT und Digitalisierungsbereiche, die sind in [Anm.: anonymisiert] [...] Also da muss man ein bisschen mehr Lifestyle bieten, aber das ist jetzt kein Thema, das unser Unternehmen irgendwie in Gefahr bringt." B2

„Der Fachkräftemangel - sehe ich, aber ich sehe ihn mehr in Deutschland. Also das ist eher ein deutsches Problem. Wir haben in anderen Ländern keinen Fachkräftemangel. Wir haben immer einen Wettkampf nach guten Köpfen und nach motivierten Leuten. Ich denke, den gab es auch schon immer. Aber das ist schon ein deutsches oder westeuropäisches Thema." B11

„...ich will sagen, die Innovationsrate, und Fähigkeit einer Gesellschaft ist ein ganz wesentlicher Punkt für die Globalisierung, die dazu führt, dass auch Entwicklungszentren eben außerhalb Deutschlands entstehen müssen." B1

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Fachkräftemangel begrenzt
- Mangel an ITlern, künftig andere Bedarfe
- Umfeld muss angepasst/attraktiv gemacht werden
- Trennung zwischen Bedienung und Entwicklung

Schritt 6: Erstellung des Szenarios:

Etwas mehr Fluktuation in der Belegschaft gehört in einer flexibleren Arbeitswelt auch für Familienunternehmen dazu. Besondere Anreize, eigene Ausbildungsangebote und flexible Verträge sichern ihnen

jedoch ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte. Auch haben Robotik und Künstliche Intelligenz viele Jobs überflüssig gemacht. Einzig bei hochqualifizierten Fachkräften aus dem IT-Bereich herrscht Mangel. Sie binden sich selten langfristig an einen Auftraggeber oder werden Angestellte. Viele Unternehmen lösen das Problem, indem sie die entsprechenden Abteilungen outsourcen oder in Schwellenländer verlegen.

A2.3 + A2.4 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 3 und 4

Thema: Demografischer Wandel und Gesellschafterkreis

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Der demografische Wandel ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilie
- Viele Kommentare beschäftigen sich mit der Entwicklung des Gesellschafterkreises

Schritt 2: Interviews bestätigen die Bedeutung des Themas demografischer Wandel und ergeben weitere Aussagen zur Entwicklung des Gesellschafterkreises bzw. der Rolle der Familienangehörigen im Gesellschafterkreis. Einschätzungen dabei sehr unterschiedlich.

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl), siehe auch Szenario 5

„Und in dem Umfeld, in denen die Familien immer dezentraler leben, immer unterschiedlichere Sachen machen, hat das Familienunternehmen und die Familiengesellschafter, die haben sozusagen dann die Aufgabe, wenn das so weiter funktionieren soll über weitere Generationen, dass, wer auch immer dann mal ein relevanter Gesellschafter zukünftig mal sein soll, der muss ganz früh irgendwie angebunden werden. Da muss es ganz viele Kräfte geben, die Verbindung schaffen, die Verständnis schaffen, die Interesse schaffen." B3

„Darum leben die entfernter. Also das ist (unv.) richtig. Und darum ist es für uns wahnsinnig wichtig, das Interesse aufrechtzuerhalten, das heißt also auch unser Wissen, unsere Vorstellungen und unsere Geduld Dinge zu erklären, die wichtig sind, einfach um die Gesellschafter mitzunehmen. Gesellschafter werden bei uns ganz hoch gehandelt. Also jeder Mitarbeiter bekommt immer beigebracht, mit Gesellschaftern muss er besonders nachsichtig und geduldig und vernünftig umgehen, auch in Augenhöhe. Sie müssen geachtet werden und kriegen Informationen und Transparenz. Also da wir überhaupt nicht zugeknöpft, das halten wir für sehr wichtig, um genau das so ein bisschen zu überbrücken. Weil jemand, der sich zu sehr entfernt, der möchte nur Geld sehen und der wäre interessiert, das zu verkaufen. Genau das wollen wir vermeiden." B4

„Das ist natürlich zwangsläufig so, weil durch die Globalisierung/ und schauen Sie auch unsere heutige Jugend an. Die wird animiert im Ausland zu studieren und nicht selten bleibt sie im Ausland hängen. Das heißt also, sie ist häufiger weiter entfernt vom Familiensitz und das hat natürlich durchaus Auswirkungen, denn um jetzt Mitglieder, die nicht die Nähe zum Familiensitz haben und zum Familienkern, noch zu überzeugen in der Familie zu verbleiben, müssen sie schon attraktiv sein. Das heißt, da müssen sie richtig kreativ sein, um die Familie zusammen zu halten, sonst wird deren Investment von denen als ein Investment unter vielen angesehen und die sagen sich, Rendite nicht erreicht, also Trennung. Und das ist ja gerade nicht gewollt." B6

„Auswirkungen auf die Familien, weil es deutlich schwieriger wird, innerhalb der Familien und innerhalb der Generationen, eine einheitliche Meinung oder auch ein einheitliches Bild über zukünftige Entwicklungen zu machen, wenn sich nicht alle relativ einheitlich oder gleich auch mit diesen zukünftigen Herausforderungen auseinandersetzen und diese verstehen [...] ein zentraler Einfluss sein wird, dass die Meinungsbildung oder die Vereinheitlichung der Meinung innerhalb einer Unternehmerfamilie und auch, wie die Ausrichtung der Unternehmen, also die Konsensfindung innerhalb der Unternehmerfamilie zu zukünftigen strategischen Ausrichtungen, dass die schwieriger wird in den nächsten zehn, 15 Jahren, als es vielleicht die letzten 20 Jahre der Fall war." B10

„Denn die sozusagen die klassische Patriarchenrolle, die gab es ja nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Familie. Und die ist sicherlich/ Die ändert sich extrem. Also, ich glaube, es wird immer/ Es muss irgendwelche Entscheider geben, also, es muss irgendjemand geben, der sozusagen leitet oder so." B8

„Und ich glaube, das hat es schon immer gegeben. Also, dass die Patriarchen sich nicht zurückziehen können." B8

„ja, so mal ein bisschen (fatalistisch) ausgedrückt, wenn in den meisten Familiengesellschaften, also Unternehmen, wenn die Gesellschafter das [Anm.: gemeint sind Folgen der Digitalisierung] nicht verstehen, was ich gerade gesagt habe, [...] dann ist das wirklich sehr, sehr gefährlich [...] Und ich glaube deswegen, dass ganz viele Familienunternehmen, wo nicht die Eigentümer im Unternehmen als Manager arbeiten, wirklich existenziell gefährdet sind. Daran glaube ich fest [...] Es ist total wichtig, dass ein starkes, junges, kompetentes Familienmitglied da ist, und im Management drin sitzt. Und diese ganze Geschichte rockt." B3

„Ich glaube, was da vielleicht noch rein könnte wer tatsächlich dieses „Familienstrategie erarbeiten",

was sicherlich zukünftig eine große Rolle spielt. Also, dass sich die Familie professionalisieren. Eben auch abseits des Patriarchen oder mit oder ohne, wie auch immer, aber das sozusagen dieses Strategiethema, wie ich mich als Familie aufstellen muss, zukünftig eine größere Rolle spielen wird. Dieses Organisieren, dieses Wissen auch, dass ich das muss." B8

„Aber, es ist natürlich im Familienunternehmen, ist es ja schon sehr vernetzt. Sie treffen sich halt im Urlaub auch mit Gesellschaftern, Stiftungsträgern oder Beiräten oder Kunden, sowas passiert natürlich. Und dann ist das halt zwar Urlaub, aber eigentlich auch Beruf." B5

„mehr ältere Familienmitglieder, die länger eine aktive Rolle, es kann natürlich durchaus eine Gesellschafterrolle sein, im Familienunternehmen übernehmen." B6

„Gerade in Familienunternehmen und in den Unternehmerfamilien, die ich beobachte, die natürlich einfach mit unseren 70 Jahren Nachkriegsfrieden und prosperierende Entwicklung zusammenhängt, damit auch der Wachstum der Gesellschafterkreise in den Familienunternehmen, die immer komplexer werdenden Anforderungen an das Management, die natürlich auch dazu führen, dass Nachfolgemöglichkeit aus der Familie eher eingeengt wird, oder viele sich das auch nicht mehr zutrauen, vielleicht auch zurecht nicht mehr zutrauen. Also dann, was ich mit sehr viel Wehmut betrachte, ist die Mutation der Familienunternehmensgesellschafter vom Familiengesellschafter zum Investor. Ja? Inklusive der Denke und Gehabe. Und das beobachte ich aber nicht nur bei uns, sondern auch in anderen großen Familien, wo dann kaum noch einer in der Verantwortung des Unternehmens steht, sondern eigentlich das auch nur noch beurteilen kann aus dem Dividendenrenditen und was wird ausgeschüttet und wie ist der Börsenkurs und wie ist die Entwicklung. Das nähert sich schon so bedenklich an, dass ich sage, wo sind denn da noch die essentiellen Unterschiede zu einem, sagen wir mal, einem börsengehandelten DAX-Konzern." B7

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Einerseits: Tendenz, dass Unternehmerfamilie sich voneinander und vom Unternehmen entfernt, Gemeinsamkeiten schwinden
- anderseits bereits existierende, erfolgreiche Gegenmaßnahmen

Schritt 6: Erstellung von zwei unterschiedlichen Szenarios

Szenario 3

Nachdem die meisten Patriarchen mehr oder weniger freiwillig ihre Positionen im Familienunternehmen geräumt haben, steht die junge Generation vor großen Herausforderungen. Während sich ein Teil des gewachsenen Gesellschafterkreises heillos darüber zerstreitet, wie die verschlafene Digitalisierung des Unternehmens nachgeholt werden kann, mischen sich bisher untätige Gesellschafter ein, weil die Rendite gesunken ist. Was genau im Unternehmen los ist, wissen sie aber schon lange nicht mehr. Eine Verständigung scheitert an unterschiedlichen Ansichten und fehlenden Mechanismen zur Entscheidungsfindung.

Szenario 4

Das gemeinsame, virtuelle Abendbrot mit den anderen Gesellschaftern, Firmenpraktika in Schule und Studium oder die Einbindung bei der Entwicklung von Familienstrategien - Familienunternehmen finden individuelle Wege, die jungen Generationen an sich zu binden. Es gelingt früh, unterschiedliche Rollen der Gesellschafter zu definieren und effektive Verfahren zur Entscheidungsfindung festzulegen. Die Identität als Familienunternehmen bleibt so erhalten. Doch nicht alle Familienunternehmen halten es für

notwendig, sich darum aktiv zu kümmern. Dann nimmt der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie ab und eine ausschüttungsorientierte Investorenmentalität nimmt zu.

A2.5 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 5

Thema: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Demografischer Wandel ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien
- Fachkräftemangel ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen Bedeutung des Themas demografischer Wandel, stellen Verbindung zu Familienangehörigen als Gesellschafter her, Zweifel an Bedeutung des Fachkräftemangels

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen des demografischen Wandels auf Fachkräftemangel

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

„Ist auch genau das, was wir jetzt versuchen aufzubauen, wirklich ein sehr innovatives gutes Kundenmanagementsystem, wo das reinkommt. Liegt einmal daran, wie gesagt, hängt natürlich mit dem

Fachkräftemangel zusammen und mit dem anderen aber auch, dass eine ganze Generation jetzt in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird, die sehr stark dieses Expertenwissen besitzen und auch noch viel, sage ich mal, es gewohnt waren, dass da auch alleinig auf sie zurückgegriffen wird und das immer kein Thema war. Also, definitiv." B10

„Ich finde das auch ganz wichtig, dass sie bei den Mitarbeitern rollierende Systeme haben, wo Sie den Mitarbeitern dauernd anbieten können, sich weiterzubilden. Sich auf andere Sachen zu konzentrieren. Also, insofern brauchen Sie natürlich eigentlich heutzutage ein größeres Geschick in der Führung von Mitarbeitern. Also im HR-Management, wo auch der Mitarbeiter den Eindruck hat, man hat mich nicht vergessen. Ich bin im Fokus der Beobachtung und deswegen A muss ich was leisten..." B6

„Die Mitarbeiter werden emanzipierter. Die verlangen mehr, die fordern mehr. Es ist sicherlich auch eine Folge des demographischen Wandels. Der Fachkräftemangel in Deutschland, dass sie einfach marktwirtschaftlich eine größere Macht haben. Ja? Also das Unternehmen muss sich um Mitarbeiter bemühen und nicht mehr umgekehrt. Und das lassen wir dann irgendwo spüren. Also Freizeit gewinnt an Bedeutung. Home-Office wollen sie dann alle. Generell mehr Anforderung an den Arbeitgeber, mehr Forderung. Du musst mich entwickeln. Du musst dich um mich kümmern. Du bist für mich da." B11

„...wir haben eine Altersgrenze eingezogen, die früher nicht existierte, einfach um auch jungen Mitgliedern der Familie die Möglichkeit zu geben, nachzuwachsen. Was zum Teil von denen, die dann im Gremium sind, nicht gerade mit Freude zur Kenntnis genommen wird." B6

„Und ich glaube, das hat es schon immer gegeben. Also, dass die Patriarchen sich nicht zurückziehen können." B8

„So, ältere Familienmitglieder die länger in der Rolle [Anm.: die sie im Unternehmen inne haben] bleiben, gibt es auf jeden Fall. Sehr schwieriges Thema. Selbst wenn Regeln bestehen ist es eher die einzuhalten... wirklich das Thema." B9

„die Menschen werden älter, aber bleiben fitter im Alter. Und das wird sicherlich dazu führen, dass ... [Anm.: man] länger im Unternehmen bleibt. Bis man ihn quasi heraustragen muss. Was sicherlich für die folgende Generation nicht immer nur positiv sein kann." B11

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Verlust Erfahrungswissen Älterer
- andere Anforderungen jüngerer an das Unternehmen
- Konflikte zwischen jüngerer und älterer Generation im Gesellschafterkreis

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

Die Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen ohne Verluste digital zu speichern und an die nächste Generation weiterzugeben, sind kurz vor dem Durchbruch, aber noch nicht praktikabel. Trotz Rente mit 67 sind kaum mehr erfahrene Mitarbeiter außerhalb der Führung im Unternehmen tätig. Die Jungen finden aber ihre eigenen Wege. Das bringt Flexibilität und Schwung in das Unternehmen. Doch die Führungsebene sieht diese Veränderungen skeptisch und bremst sie aus. Das forciert den Konflikt mit den jungen Gesellschaftern, die das Zepter an sich reißen wollen, um das Unternehmen fit für die Märkte von morgen zu machen.

A2.6 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 6

Thema: Gleichberechtigung und Gesellschafterkreis

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Die berufliche Verwirklichung von Frauen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wichtige Entwicklungen für Unternehmerfamilien
- Viele Kommentare beschäftigen sich mit der Entwicklung des Gesellschafterkreises

Schritt 2: Interviews bestätigen Bedeutung des Themas und ergeben weitere Aussagen zur Entwicklung des Gesellschafterkreises bzw. der Rolle der Familienangehörigen im Gesellschafterkreis

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen der beruflichen Verwirklichung von Frauen/Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf den Gesellschafterkreis

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

„Also bei uns in der Familie wird kein Unterschied gemacht, ob man Mann oder Frau ist [...] Ich glaube, bei uns IST es schon anders. Also bei uns spielen die Frauen als Gesellschafter genauso eine große Rolle wie die Männer. Total gleichberechtigt, macht überhaupt keinen Unterschied." B3

„Frauen wollen sich beruflich verwirklichen, das ist in meiner Familie klar zu spüren." B5

„Also ich halte dieses Frauenthema doch für eine große Änderung, die praktisch unbewusst sich vollzogen hat." B7

„Aber natürlich, dass die, um jetzt wieder an den Anfang zu springen, dass die Familienformen vielfältiger geworden sind, ist evident. Sie haben heutzutage andere Ziele, sie haben heutzutage andere Zusammensetzungen in der Familie. Auch untereinander spricht man sich ab, wer was macht, wofür zuständig ist und schauen Sie sich die vielen Frauen an, die im Beruf sind, wo der Mann zu Hause ist. Und die Kinder hütet. Also das ist sicherlich, wenn das unter komplexer verstanden wird, ja. Aber das halte ich für noch händelbar. Das ist also beherrschbar. Ich sehe dadurch nicht unbedingt, dass die Führung eines Familienunternehmens schwieriger geworden ist." B6

„Es muss immer jemand geben, der es weitermacht. Und da sehe ich eben auch: Es sind vielmehr die Frauen, die sich da bei uns zumindest engagieren." B9

„Und die Frauen drängen in der Tat vermehrt, vor allem die jungen Frauen, in die Berufe und auch nach ihrer Mutterschaft gehen die wieder zurück in die Berufe. Was durchaus, glaube ich, in unserem Sinne ist und gewollt ist." B6

„Vor zehn Jahren wäre vielleicht keine Dame in der Diskussion um Nachfolge oder Rollen im Unternehmen erwähnt worden. Das ist heute sicher anders. Man guckt jetzt auch auf die Damen, die Frauen in der jungen Generation." B2

„Frauen wollen sich beruflich verwirklichen, das ist mit Sicherheit, würde ich mal sagen, ein Megatrend, der quasi bei Familienunternehmen durchzieht, nicht? Da würde ich auch sagen, das ist eine tolle Chance für

die Familienunternehmen. Weil, nicht nur die Andersartigkeit, sage ich jetzt mal, der Anlagen (...) hilfreich sind, sondern auch der Kreis der Kandidaten dadurch größer wird." B1

„Ich sag mal, als Unternehmensführer, ne, das muss man jetzt unterscheiden, die einzelnen Ebenen, ist das äußerst schwierig, zu sagen: »Ich kann nicht«. Weil der eigentlich immer, 24 Stunden letztendlich Unternehmer ist [...] Inwieweit er das organisieren kann, dass er, in Anführungsstrichen, seine Familienarbeit auf andere übertragen kann [...] Ich sage mal, eine Haushaltshilfe macht dann halt die Wäsche und so weiter, und die Frau macht es dann auch eben nicht, ne? Sondern das macht dann irgendeine Haushaltshilfe." B1

„Ja, es ist vielleicht beides, dass sozusagen hoffentlich beide Partner beides machen wollen und dass man das einfach ausbaldowern muss, was dann wahrscheinlich auch schwierig ist, wenn ich ein Unternehmen leite. Weil, da kann ich nicht halbtags arbeiten, also, könnte ich mir fast nicht vorstellen, dass das funktioniert. Ich glaube, was da sicherlich eher noch eine Rolle spielt ist die Frage, wie weit kommen Partner in den Unternehmensfamilienkreis rein? Also, da habe ich auch viele Diskussionen mitgekriegt, auch wir diskutieren das. Wie weit kann ich eigentlich Ehepartner/ Wie weit darf ich die am Unternehmen beteiligen, wie weit dürfen bei Gesellschafterversammlungen dabei sein? Also, das ist, glaube ich, eine heiße Diskussion." B8

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Frauen werden aktiver im Unternehmen
- Beide Partner wollen sich beruflich verwirklichen vs. Traditionelle Aufteilung mit umgekehrter Rollenverteilung (diese führt nicht zu mehr Komplexität).
- Mehr Absprachebedarf
- Outsourcing Care-Arbeit
- Mit eigener Karriere größeres Selbstbewusstsein und einwirken in den Gesellschafterkreis.

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

Nachfolgethemen sind durch die gestiegene Teilhabe von Frauen an Management und Eigentum von Familienunternehmen leichter zur klären. Rund die Hälfte der Führungsfunktionen im Familienunternehmen haben Frauen übernommen. Auf Kinder verzichten sie dafür genauso selten wie ihre männlichen Kollegen. Familien- und Sorgearbeit wird meist an Dienstleister ausgelagert, um beiden Partnern gleiche berufliche Chancen zu ermöglichen. Angeheiratete Familienmitglieder vertreten ihre Meinung zum Familienunternehmen mit wachsendem Selbstbewusstsein. Das schmeckt nicht jedem im Gesellschafterkreis, es müssen neue Regeln über das Ausmaß der Mitbestimmung von Familienangehörigen vereinbart werden.

A2.7 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 7

Wildcard-Szenario:

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Am häufigsten wurde angekreuzt, dass Nachhaltigkeit als Thema für die Unternehmen an Bedeutung gewinnt, dicht gefolgt von steigenden Energiepreisen.
- Häufig genannt wurden außerdem Ressourcenknappheit und mehr Ressourcenkonflikte und ein Paradigmenwechsel: Lebensqualität statt Wirtschaftswachstum, es gab keine Kommentare.

Schritt 2: Interviews ergeben kein klares Bild, Aussagen gehen weit auseinander und bestätigen die Ergebnisse des ersten Delphis nur bedingt.

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt, dass Klimawandel als Wild Card betrachtet werden kann, die erheblichen Störungen hervorrufen könnte. Es soll getestet werden, ob Auswirkungen des Klimawandels mit gravierend negativen Folgen für Unternehmen als realistisch angesehen werden. Hintergrund sind die unklaren Aussagen der Interviewten, die noch einmal überprüft werden sollen. Dazu werden auch Aspekte aus den Fragen des ersten Real-Time Delphis erneut aufgegriffen.

Schritt 4: Überlegungen, wie diese Störungen aussehen könnten unabhängig von Interviewaussagen

Schritt 5: Erstellung des Szenarios

Heftige Stürme und anhaltende Überschwemmungen haben dafür gesorgt, dass Stromleitungen und Transportwege im ganzen Land schwer beschädigt sind. Auch die Kommunikation funktioniert oft nur eingeschränkt. Die Schäden sind so groß, dass die Arbeit für mehrere Tage ruhen muss. Partner und Kunden weltweit sind verärgert. Eine willkommene Chance für die globalen Wettbewerber, das Familienunternehmen auszustechen. Die Versicherung kündigt derweil an, die Kosten für Reparaturen und Ausfälle nicht zu übernehmen. Einige Gesellschafter tendieren dazu, ihre Firmenanteile jetzt schnell zu verkaufen.

A2.8 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 8

Thema: Globalisierung und Fachkräftemangel

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Die Globalisierung der Wertschöpfungsketten ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen
- Der Fachkräftemangel ist ebenfalls eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen die Bedeutung des Themas Globalisierung, weisen auf das unterschiedliche Ausmaß der Globalisierung im spezifischen Kontext der verschiedenen Unternehmen und Geschäftsfelder hin, stellen Verknüpfungen zum Thema Mobilität der Unternehmerfamilien-Angehörigen her. Zweifel an der Bedeutung des Themas Fachkräftemangel.

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen des Themas Globalisierung auf Fachkräftemangel. Globalisierung als (Teil-)Lösung?

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

„…die Frage ist ja immer, welches Unternehmen ist eigentlich noch national aufgestellt, in zehn, zwanzig, oder hier, bis 2030?" B1

„Ja klar, also die Lieferantenkette, die Wertschöpfung, die beginnt bei uns natürlich auch in Asien". B2

„…wir merken es noch nicht so extrem in der Produktion, das wird aber auch noch kommen, aber alleine was das ganze Thema Anforderungen Serviceabdeckung, Anforderungen an Verfügbarkeit, das nimmt wirklich massiv an Bedeutung zu, also generell netzwerkseitig in den Regionen, wo man verkauft auch sehr, sehr gut abgedeckt und vertreten zu sein. Und da kommt ja dann irgendwann auch das ganze Thema Wertschöpfung mit rein, weil wenn ich, zum Beispiel, der Kunde möchte jetzt in unserem Fall, der Kun/ ein neues Werkzeug, um ein neues Produkt herzustellen, weil er auch viel, viel schneller und flexibler agieren muss und wenn ich das dann in Deutschland mit meiner normalen Liefer(unv. Aussetzer) herstelle und noch zu ihm rüberschicken muss, habe ich automatisch eine deutlich längere Lieferzeit, als wenn ich das lokal über Partner, zum Beispiel, herstelle. Und das heißt, es gibt auf jeden Fall erste Bestrebungen, sich

ein lokales Partnernetzwerk an Lieferanten aufzubauen, die gewisse Teile oder Komponenten auch lokal fertigen können." B10

„Also, müssen auf jedem Kontinent, wo Netzwerke entstehen, müssen wir, unsere Wertschöpfungskette, müssen wir tätig sein. Und das bedeutet natürlich auch, dass die Unternehmerfamilie das betreuen muss. Und die Anforderung an die nächste Generation sind daher ganz anders. Die müssen also auch bereit sein, in anderen Ländern der Welt//" B5

„...die großen Familienunternehmen werden von der Globalisierung mit Sicherheit (...) also zu einem hohen Prozentsatz betroffen sein, oder berührt sein. Und damit ist der Lebensentwurf des globalen Weltbürgers, in Anführungsstrichen, sehr schnell da. Und führt zu einer totalen Veränderung. Weil der Lebensmittelpunkt dann nicht mehr unbedingt Köln ist, sondern vielleicht ganz woanders, oder vorübergehend mal in Köln und dann dieses Geschäft sich vielleicht mal in Asien entwickelt..." B1

„Sie müssen sie vielleicht sogar lokal entwickeln, weil der deutsche Entwickler im deutschen Entwicklungszentrum, der kommt gar nicht drauf. Was deren Ansprüche und Lösungen sind. Und ich glaube auch, lokale Partnerschaften unter Aufgabe dieses super deutschen Familienunternehmendenkens, die werden wichtiger, wenn man überleben will [...]
Nein, ich glaube einfach, was ich schon mehrmals betont habe, diese Anforderung an mehr Flexibilität an Unternehmen und damit auch Unternehmerfamilie. Ist ein sehr zentraler Aspekt. Wir leben in dieser vernetzen, schnellen, globalisierten Welt und da muss ich vielleicht eine Fusion eingehen. Da muss ich mal eine Sparte aufgeben. Da muss ich auch nicht immer nur organisch wachsen, sondern da muss ich zukaufen. Dieser Druck auch nach Konzentration, nach Konsolidierung mancher Branchen aufgrund sinkender Margen der ist da." B11

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Globaler Wettbewerb erfordert, dass große Teile der Produktion, aber auch Entwicklungszentren in andere Länder verlagert werden – so kann flexibler und besser auf die lokalen Bedürfnisse reagiert werden
- Man braucht Entwicklungszentren dort, wo man nah am (potenziellen) Kunden ist
- Familienunternehmen agieren in komplexen globalen Wertschöpfungsnetzwerken und brauchen lokale Partner
- Globalisierung ermöglicht den flexibleren Einsatz von Arbeitskräften weltweit (siehe auch Szenario 9 und 10).
- Um das komplexe Wertschöpfungsnetzwerk effektiv zu steuern, müssen Gesellschafter aus der Unternehmerfamilie weltweit präsent sein.
- Der prognostizierte Fachkräftemangel ist für die Familienunternehmen in Deutschland tritt auch wegen der Globalisierung nicht ein

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

Aus der Wertschöpfungskette des Familienunternehmens ist ein Netzwerk geworden, das vier Kontinente umspannt - von den lokalen Produktionspartnern in Indonesien, Brasilien und Südafrika bis zum Entwicklungszentrum in Mumbai. Schnelle, flexible Reaktionen sind wichtig, um nicht von internationalen Konkurrenten abgehängt zu werden. An jedem wichtigen Knotenpunkt ist ein aktives Mitglied der Unternehmerfamilie präsent. Die geschickte Steuerung des komplexen Netzwerks ermöglicht es, die richtigen Fachkräfte für Produktion und Vertrieb stets am jeweiligen Standort zu gewinnen und kosteneffizient einzusetzen. Dem prognostizierten Fachkräftemangel in Deutschland ist das Familienunternehmen so entkommen.

A2.9 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 9

Thema: Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Die Globalisierung der Wertschöpfungsketten ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen
- Die Flexibilisierung der Arbeit ist eine wichtige Entwicklung für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen die Bedeutung des Themas Globalisierung, weisen auf das unterschiedliche Ausmaß der Globalisierung im spezifischen Kontext der verschiedenen Unternehmen und Geschäftsfelder hin, stellen Verknüpfungen zum Thema Mobilität der Unternehmerfamilien-Angehörigen her. Die Flexibilisierung der Arbeit ist aus Sicht der Interviewten in den meisten Unternehmen bereits in vollem Gange. Deutschland betrachten sie als Vorreiter

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen. Die Globalisierung hat Auswirkungen auf die Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

Siehe ergänzend Szenario 8 und 10

„Ja, also gut. Ich meine, hier in der Unternehmensführung hat die Digitalisierung einen riesen Vorteil, wir könnten mit dem Aufwand, mit dem Management, was wir haben, nicht international so aktiv sein. Wir

haben unsere Tochterunternehmen Ausland an unsere Systeme angedockt hier...“ B5

„Sie müssen sie vielleicht sogar lokal entwickeln, weil der deutsche Entwickler im deutschen Entwicklungszentrum, der kommt gar nicht drauf. Was deren Ansprüche und Lösungen sind. Und ich glaube auch, lokale Partnerschaften unter Aufgabe dieses super deutschen Familienunternehmendenkens, die werden wichtiger, wenn man überleben will [...] Und dann muss man halt mal über seinen Schatten springen. Und auch andere Normen, andere Geschäftspraktiken, andere Kulturen akzeptieren.“ B11

„„Ich glaube auch, dass wir heute gar nicht mehr überleben können, wenn sie nicht alle Vorteile der Globalisierung auch ausnutzen. Das heißt, weltweites Sourcing zum Beispiel. Produktion in Niedriglohnländern oder sagen wir mal in Volkswirtschaften wo gewisse Produktionsfaktoren einfach günstiger sind als in Deutschland. Wenn Sie das nicht ausnutzen, dann überleben Sie nicht gegen Konkurrenz aus Indien oder aus China [...] Ich denke einfach, was auf uns zukommt als Familienunternehmen ist generell das globalere Denken.“ B11

„...ich will sagen, die Innovationsrate, und Fähigkeit einer Gesellschaft ist ein ganz wesentlicher Punkt für die Globalisierung, die dazu führt, dass auch Entwicklungszentren eben außerhalb Deutschlands entstehen müssen.“ B1

„Und solche Flexibilisierungen [Anm.: der Arbeitszeiten], da ist Deutschland sehr weit vorne, ...“ B1

„Also ist Deutschland Vorreiter. Also ich weiß, es waren immer dieselben, die versucht haben in Amerika, wo es viel starrer ist, nichts zu machen gewesen. Da ist eben die eine Stunde drüber heißt Überstunde und da gibt es einen Aufschlag und das ist Grundgesetz. Da ist nichts dran zu löten“ B7

„Flexibilisierung von Arbeit, da ist ja zum Glück in Deutschland einiges passiert. Und die Unternehmen, die wettbewerbsfähig geblieben sind oder / haben da sehr frühzeitig und auch als Vorreiter praktisch, bevor Gewerkschaften oder auch politische Dinge gemacht worden sind, eine ganze Menge geleistet." B7

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Globalisierung ermöglicht den flexibleren Einsatz von Arbeitskräften weltweit (siehe auch Szenario 8)
- Deutsche Familienunternehmen als Vorreiter der Flexibilisierung könnten diesen Vorteil ausspielen
- Man braucht dafür digitale Möglichkeiten der Führung
- Man muss schnell sein

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

In globalen Wertschöpfungsnetzwerken arbeitet rund um die Uhr jemand – sei es im Entwicklungszentrum in Indien, in der Zentrale in Essen oder im Virtual Office. Wer wann wo gefordert ist, wird flexibel geregelt, so dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter berücksichtigt werden können. Das ist nicht immer einfach zu managen, aber ein Muss in der globalen Arbeitswelt. Deutsche Familienunternehmen haben das früh erkannt und ihre Vorreiterrolle bei der Flexibilisierung von Arbeit in globale Netzwerke übertragen.

A2.10 Hintergrund zur Konstruktion von Szenario 10

Thema: Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 1: Ergebnisse aus dem ersten Delphi

- Digitalisierung ist eine sehr wichtige Entwicklung für Familienunternehmen
- Flexibilisierung der Arbeit ist ein wichtiges Thema für Familienunternehmen

Schritt 2: Interviews bestätigen Bedeutung des Themas Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit, verknüpfen Digitalisierung aber auch mit Risiken

Schritt 3: Wechselwirkungsanalyse ergibt bedeutende Auswirkungen Digitalisierung auf Flexibilisierung der Arbeit

Schritt 4: Beispielhafte Aussagen aus den Interviews (Auswahl)

„Und die ANFÄLLIGKEIT, die ich durch eine Digitalisierung dieses Bereiches an der Steuerung der ganzen Anlage dadurch, bekomme, die ist schon gefährlich. Das wissen wir ja auch. Ich kann dann in sowas eingreifen. Und wenn ich mir vorstelle, dass man in manche Prozesse fremd eingreifen kann, wir haben es ja heute schon, dass unsere führenden Mitarbeiter von zu Hause aus können die die Firma heute schon steuern. Wenn da der Falsche sitzt und da herumspielt und auf einmal irgendwas, irgendwelche Prozesse da ausnutzt / Und ich habe von einem Beispiel gehört, die haben Teig gemacht und sie haben alles wunderbar digitalisiert, automatisiert und dann haben Hacker dafür gesorgt, dass der ganze Teig in die Elektronik

gedrückt wurde. Und die haben Wochen gebraucht, um das wieder hinzubekommen. Also, das muss man sich natürlich auch von daher vorstellen. Wir kriegen es nicht abgesichert." B4

„Und dass in dem Netzwerk, auch durch die digitale Vernetzung ein relativ kleiner Knoten, der nicht so eine Bedeutung hat, plötzlich ganz groß werden kann. Ich sage was Datensicherheit/ Da haben im Moment ganz viele Unternehmen Bedrohungen von so Hackern-Angriffen, die sagen: „Zahle so und so viel Bitcoins, sonst legen wir dir die IT lahm." B5

„Was sicher passieren wird, ist, dass die Steuerung von verschiedenen Produkten heute, wenn man ans autonome Fahren von Auto denkt, ist das sicher noch sehr viel sinnvoller und früher habhaft bei Baumaschinen. Also gerade bei manchen gefährlichen oder lauten oder dreckigen Jobs ist es / gibt es jetzt schon oder gab es auch zu meiner Zeit schon Maschinen, die man praktisch vom Liegestuhl aus in Sichtweite fernsteuern konnte und den Mann nicht den Gefahren oder sonst was aussetzen musste. Und das kann sicher weiterentwickelt werden, dass das bedienerlos funktioniert. Also da wird sich eine ganze Menge tun. Aber das ist jetzt mal einfach Robotisierung von Maschinen ein Trend, der einfach weiter, breiter gehen wird. Das andere ist Kommunikation oder sonst irgendwie. Also da bin ich vielleicht etwas altertümlich oder auch sehr skeptisch. Also man hat bei uns in der Produktion eben damals mit der Flexibilisierung zum Teil den Weg rückwärts gemacht..." B7

„Also, das heißt, um die Wettbewerbsfähigkeit zu bekommen oder zu erhalten, ist die Flexibilisierung von Arbeit dringend nötig. Und dazu kommt natürlich, dass die Tools der Arbeit andere werden. Wenn ich von der Technik her die Maschinen von zuhause aus steuern kann, und überwachen kann." B1

Schritt 5: Verdichtung der Aussagen

- Umfeld muss angepasst werden
- Netzwerk macht Fachkräfte unabhängig
- Laufende Weiterbildung notwendig
- Bedienung wird unabhängig vom Standort

Schritt 6: Erstellung des Szenarios

Durch die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung und der ortsunabhängigen Steuerung wird die Produktion im Unternehmen unabhängiger und flexibler gestaltet als noch vor einigen Jahren. Gleichzeitig steigt das Risiko, da die Systeme häufiger von außen sabotiert werden. Das Management merkt zudem, dass Diskussionen in virtuellen Konferenzen viel öfter ergebnislos sind oder eskalieren und persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen können. Das zwingt die Unternehmen dazu, Verantwortung aufzuteilen und Entscheidungen zu dezentralisieren.

A3. Szenarienmatrix

Die drei verschiedenen Farben geben die Zuordnung der unterschiedlichen Ausprägungen einer Wirkungskombination zu den Szenarien wieder:

- Blau = Szenario 1 Familienunternehmen als Erfolgsmodell
- Grün = Szenario 2 Familienunternehmen verlieren ihre Identität
- Grau = Szenario 3 Familienunternehmen als Auslaufmodell

Kombination Wirkungszusammenhang	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Gleichberechtigung und Flexibilisierung der Arbeit	Sie meisten Familienunternehmen haben sich stark für Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingesetzt und Gleichberechtigung im Unternehmen auf allen Ebenen aktiv verwirklicht. Sie haben sie sich als attraktive Arbeitgeber für eine Generation positioniert, der neben dem Beruf auch Freizeit und Familie viel bedeuten.	Viele Familienunternehmen haben Probleme gutes Personal zu gewinnen und zu halten. Frauen sind bei ihnen immer noch nicht gleichberechtigt auf allen Ebenen beteiligt. Man dachte, das käme von selbst und hat daher keine Maßnahmen ergriffen, um Vereinbarkeitsprobleme aktiv anzugehen.	Strukturen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Wege standen, haben sich im Laufe der letzten Jahre von selbst aufgelöst, ebenso wie andere Hürden für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen. Ohne bewusst dafür hinzuwirken, haben Familienunternehmen Gleichberechtigung und die gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf verwirklicht. Dazu hat natürlich auch die demographische Entwicklung beigetragen. Es gibt weniger Männer und Frauen, die sowohl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und sich gleichermaßen um pflegebedürftige familienzugehörige kümmern müssen.
Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit und Fachkräftemangel	Die Stammbelegschaft vieler Familienunternehmen ist stark zusammengeschrumpft. Robotik und künstliche Intelligenz haben viele Jobs überflüssig gemacht. Die Systeme gegen Angriffe abzusichern, ist Routine, denn Sabotagen von außen beegen große Risiken. Viele Familienunternehmen sind jetzt vernetzte „Head of Network". Ihr Fokus liegt auf der Organisation komplexer Wertschöpfungsnetzwerke. Sie Überwachung und Steuerung der (automatisierten bzw. digitalisierten) Produktion wird vom „Server/ Serviceterminal" übernommen, die ein externer Dienstleister betreibt. Auch andere (Eterni- &-)Leistungen, die gebraucht werden, werden bei Bedarf weltweit eingekauft statt sie fest im Unternehmen zu verankern.	2030 suchen Familienunternehmen nicht mehr nach IT-Fachleuten, da gibt es dank Schwelenzaubu zukauf. Geflagt sind Experttenen und Eugenten für das Kreative und Neue. Die Digitalisierung ist Teil der Kernkompetenz, die Familienunternehmen werden können. Mitglieder von Unternehmerfamilie mit einem hohen Zusammenhalt können sich dabei gut einbringen, da sozialen Fähigkeiten im Familienzusammenhang eine wichtige Rolle spielen. Der Zusammenhalt von Unternehmen und Familie wird dadurch zusätzlich gestärkt.	Bei hochqualifizierten Fachkräften aus dem IT-Bereich herrscht Mangel. Sie binden sich selten langfristig an einen Auftraggeber oder werden Angestellte. Viele Familienunternehmen haben den Sprung in die digitale Welt nicht geschafft. Sie haben die Digitalisierung zwar in ihren Betrieben vorangetrieben, nachdem das Personal zu gewinnen bzw. zu binden. Ihre eigenen digitalen Strukturen entwickeln sich dysfunktional. Diskussionen in virtuellen Konferenzen verlaufen ergebnislos oder eskalieren. Sie können in der Augen des Managements persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen.
Demografischer Wandel und Situation Familie im Gesellschaftskreis	Konflikte zwischen den verschiedenen Generationen werden in vielen Familienunternehmen nicht produktiv ausgetragen. Während sich ein Teil des gewachsenen Gesellschaftskreises heilloe dadiber zerstreitet, wie die verschiiefene Digitalisierung des Unternehmens nachgeholt werden kann, möchten sich bisher unrüdige Gesellschafter ein, weil die Rendite gesunken ist. Was genau im Unternehmen los ist, wissen sie aber schon lange nicht mehr. Eine Verständigung scheitert an unterschiedlichen Ansichten und fehlenden Mechanismen zur Entscheidungsfindung. Das bedeutet in vielen Fällen das Ende dieser Familienunternehmen.	Das gemeinsame, virtuelle Abendbrot mit den anderen Gesellschaftern, Firmenpraktika o. Schule und Studium oder die Einbindung bei der Entwicklung von Familienstrategien – Familienunternehmen finden individuelle Wege, die jungen Generationen an sich zu binden. Es gelingt früh, unterschiedliche Rollen der Gesellschafter zu definieren und effektive Verfahren zur Entscheidungsfindung festzulegen. Die Identität als Familienunternehmen bleibt so erhalten, der Zusammenhalt wird gestärkt.	Viele Unternehmerfamilien und Familienunternehmen haben es nicht für notwendig, sich aktiv um die Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen zu kümmern. Der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie hat abgenommen und eine ausschüttungsorientierte Investorenmentalität ist insbesondere bei den Jüngeren der Normalfall.

Kombination Wirkungszusammenhang	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	Das „gläserne Unternehmen" des Jahres 2030 ist so transparent, dass Wissensstransfer kein großes Thema mehr ist. Implizites Wissen lässt sich jedoch nach immer nicht digitalisieren. Unternehmerfamilien, in denen viel kommuniziert wird, haben größere Chancen, dass implizites Wissen zumindest in ihrem Kreis weitergegeben wird als die, deren Zusammenhalt und Kommunikation eher schwach ist.	Die Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen ohne Verluste digital zu speichern und an die nächsten Generation weitzuzugeben, sind kaum vor dem Durchbruch, aber noch nicht praktikabel. Wissen, das innerhalb der Unternehmen auch aufgrund des arbeitsbedingten Abwitzeds von vielen erfahrenen Fachkräften nicht mehr gehalten werden kann, wird eingekauft von externen Dienstleistern. Implizites Wissen spielt keine große Rolle mehr, zumal aufgrund der Flexibilisierung der Arbeit vieles automatisiert ist und mehr Fluktuation unter den Arbeitnehmern auftritt.	Manches Wissen verliert massiv an Bedeutung. Auch deswegen ist es wichtig, in der Reziditen Arbeitsmärkten des Jahres 2030 gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Wer sich in Zeiten der Digitalisierung Kräfte, die nicht altersbedingt ausgeschieden sind, können das fehlende Know-How nicht ausgleichen. Viele Familienunternehmen haben damit jedoch große Probleme, und zwar nicht nur im IT-Bereich. Frauen sind bei in den Unternehmen immer noch nicht gleichberechtigt auf allen Ebenen beteiligt. Dementsprechend ersetzeiner sie auch vielen gut qualifizierten Arbeitnehmerinnen nicht als attraktive Arbeitgeber.
Gleichberechtigung und Rolle der Familienmitglieder im Gesellschaftskreis	Familienunternehmen sind mit Blick auf die Familie insgesamt flexibler geworden: Familienverfassungen eröffnen die Möglichkeit, auf Trends zu reagieren. Frauen aus Unternehmerfamilien sind gemäß der Familie in Unternehmen aktiv wie Männer. Nachfolgen sind dadurch nicht mehr Sache ihrer Söhne geblieben, aber in Zuge der demographischen Entwicklung überhaupt noch möglich. Dies angebrachten Familienmitglieder aktiver Gesellschafter eigene Karrierepläne verfolgen, ist für die meisten Unternehmerfamilien selbstverständlich und sie unterstützen dies.	Ausbrandung von Regeln für die komplexeren Unternehmerfamilien führt zu Konflikten, die nicht konstruktiv gelöst werden. Zusammenhalt wird dadurch schwächer.	Fähigkeiten und Tätigkeiten, die traditionellerweise Frauen zugeordnet werden, wie Netzwerkpflege, Empathiefähigkeit, kommunikative Kompetenzen haben in der Wirtschaftswelt des Jahres 2030 einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Das führt dazu, dass Positionen, die häufig von Frauen eingenommen werden, in Familienunternehmen ebenfalls an Bedeutung gewinnen.
Globalisierung und Rolle der Familienmitglieder im Gesellschaftskreis	Die meisten Familienunternehmen wollten die wichtigsten Kreiteungsnicht ihrer globalen Wertschöpfungsnetzwerke selbst kontrollieren und bevorzugen es, wenn ein aktives Familienmitglied diese Aufgabe übernimmt. Dies stärkt zwar die Bindung von Familienmitgliedern an das Unternehmen, kann aber der Zusammenhalt innerhalb der Familie schwächen, da die familienangehörigen häufig weit voneinander entfernt leben und die die Kommunikation in der Familie erschwert. Die virtuelle Konferenzen die persönliche Präsenz nicht ersetzen können. Gesellschafter, die sich nicht aktiv einbringen, werden zu Investoren. Die Familienbindungen ebenfalls deutlich gelockert. Den Überblick in der komplexen, dezentralen Organisations bekommen, wird nicht einfacher.	Für einige Familienangehörige, die im Unternehmen aktiv sind, führt die dezentrale Struktur mit zentraler Steuerung durchaus zu Vorteilen. Dann es ermöglicht ihnen, gemeinsam am selben Ort zu arbeiten.	Einige Familienunternehmen ziehen sich in ihre Heimatregion zurück. Sie lassen sich nicht auf die komplexen Herausforderungen eines globalisierten Wettbewerbs ein. Für das Überleben des Unternehmens ist das gefährlich! Einige schaffen es, durch den Trend zum Lokalen ihr Überleben zu sichern. Mitunter wird dabei gänz bewusst auf Wachstum verzichtet.
Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeit	Viele Familienunternehmen sind Vorreiter der dezentralen, flexiblen, globalisierten Arbeitswelt. In globalen Wertschöpfungsnetzwerken arbeitet rund um die Uhr jemand – sei es im Entwicklungszentrum in Indien, in der Zentrale in Essen oder im Virtual Office. Wer wann wo gefordert ist, wird flexibel geregelt, so dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter berücksichtigt werden können. Das ist nicht immer einfach zu managen, aber ein Muss in der globalen Arbeitswelt.	Familienunternehmen sind allerdings mitnichten Vorreiter, was flexibles, dezentrales Arbeiten in globalisierter Wertschöpfungsnetzwerken angeht. Sie hinken diesem Trend eher hinterher und müssen darum kämpfen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.	Viele Familienunternehmen haben den Anschluss an die zunehmend globalisierte Arbeitswelt verpasst. Das wird für sie existenzbedrohend.

Szenarienmatrix siehe nächste Doppelseite

Kombination Wirkungszusammenhang	Ausprägung 1
Gleichberechtigung und Flexibilisierung der Arbeit	Die meisten Familienunternehmen haben sich stark für Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingesetzt und Gleichberechtigung im Unternehmen auf allen Ebenen aktiv verwirklicht. So haben sie sich als attraktive Arbeitgeber für eine Generation positioniert, der neben dem Beruf auch Freizeit und Familie viel bedeuten.
Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit und Fachkräftemangel	Die Stammbelegschaft vieler Familienunternehmen ist stark zusammengeschrumpft. Robotik und Künstliche Intelligenz haben viele Jobs überflüssig gemacht. Die Systeme gegen Angriffe abzusichern, ist Routine, denn Sabotagen von außen bergen große Risiken. Viele Familienunternehmen sind jetzt vorrangig „Head of Network". Ihr Fokus liegt auf der Organisation komplexer Wertschöpfungsnetzwerke. Die Überwachung und Steuerung der (automatisierten bzw. digitalisierten) Produktion wird vom „Server/Servicecenter" übernommen, die ein externer Dienstleister betreibt. Auch andere (Dienst-)Leistungen, die gebraucht werden, werden bei Bedarf weltweit eingekauft statt sie fest im Unternehmen zu verankern.
demografischer Wandel und Situation Familie im Gesellschafterkreis	Konflikte zwischen den verschiedenen Generationen werden in vielen Familienunternehmen nicht produktiv ausgetragen. Während sich ein Teil des gewachsenen Gesellschafterkreises heillos darüber zerstreitet, wie die verschlafene Digitalisierung des Unternehmens nachgeholt werden kann, mischen sich bisher untätige Gesellschafter ein, weil die Rendite gesunken ist. Was genau im Unternehmen los ist, wissen sie aber schon lange nicht mehr. Eine Verständigung scheitert an unterschiedlichen Ansichten und fehlenden Mechanismen zur Entscheidungsfindung. Das bedeutet in vielen Fällen das Ende dieser Familienunternehmen.

Ausprägung 2	Ausprägung 3
Viele Familienunternehmen haben Probleme gutes Personal zu gewinnen und zu halten. Frauen sind bei ihnen immer noch nicht gleichberechtigt auf allen Ebenen beteiligt. Man dachte, das käme von selbst und hat daher keine Maßnahmen ergriffen, um Vereinbarkeitsprobleme aktiv anzugehen.	Strukturen, die der Verein-barkeit von Beruf und Familie im Wege standen, haben sich im Laufe der letzten Jahre von selbst aufgelöst, ebenso wie andere Hürden für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen. Ohne bewusst darauf hinzuwirken, haben Familienunternehmen Gleichberechtigung und die gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf verwirklicht. Dazu hat natürlich auch die demographische Entwicklung beigetragen. Es gibt weniger Männer und Frauen, die sowohl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und sich gleichermaßen um pflegebedürftige Familienmitglieder kümmern müssen.
2030 suchen Familienunternehmen nicht mehr nach IT-Fachleuten, die gibt es dank Schweinezyklus zuhauf. Gefragt sind Expertinnen und Experten für das Kreative und Soziale, da diese Fähigkeiten nicht von Robotern oder Algorithmen übernommen werden können. Mitglieder von Unternehmerfamilie mit einem hohen Zusammenhalt können sich dabei gut einbringen, da sozialen Fähigkeiten im Familienzusammenhang eine wichtige Rolle spielen. Der Zusammenhalt von Unternehmen und Familie wird dadurch zusätzlich gestärkt.	Bei hochqualifizierten Fachkräften aus dem IT-Bereich herrscht Mangel. Sie binden sich selten langfristig an einen Auftraggeber oder werden Angestellte. Viele Familienunternehmen haben den Sprung in die digitalisierte Wirtschaftswelt des Jahres 2030 nicht geschafft. Es ist ihnen nicht gelungen, rechtzeitig das dafür notwendige Personal zu gewinnen bzw. zu binden. Ihre eigenen digitalen Strukturen entwickeln sich dysfunktional: Diskussionen in virtuellen Konferenzen verlaufen ergebnislos oder eskalieren. Sie können in den Augen des Managements persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen.
Das gemeinsame, virtuelle Abendbrot mit den anderen Gesellschaftern, Firmenpraktika in Schule und Studium oder die Einbindung bei der Entwicklung von Familienstrategien - Familienunternehmen finden individuelle Wege, die jungen Generationen an sich zu binden. Es gelingt früh, unterschiedliche Rollen der Gesellschafter zu definieren und effektive Verfahren zur Entscheidungsfindung festzulegen. Die Identität als Familienunternehmen bleibt so erhalten, der Zusammenhalt wird gestärkt.	Viele Unternehmerfamilien und Familienunternehmen halten es nicht für notwendig, sich aktiv um die Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen zu kümmern. Der Zusammenhalt in der Unternehmerfamilie hat abgenommen und eine ausschüttungsorientierte Investorenmentalität ist insbesondere bei den Jüngeren der Normalfall.

Kombination Wirkungszusammenhang	Ausprägung 1
Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	Das „gläserne Unternehmen" des Jahres 2030 ist so transparent, dass Wissenstransfer kein großes Thema mehr ist. Implizites Wissen lässt sich jedoch noch immer nicht digitalisieren. Unternehmerfamilien, in denen viel kommuniziert wird, haben größere Chancen, dass implizites Wissen zumindest in ihrem Kreis weitergegeben wird als die, deren Zusammenhalt und Kommunikation eher schwach ist.
Gleichberechtigung und Rolle der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis	Familienunternehmen sind mit Blick auf die Familie insgesamt flexibler geworden: Familienverfassungen eröffnen die Möglichkeit, auf Trends zu reagieren. Frauen aus Unternehmerfamilien sind genauso häufig im Unternehmen aktiv wie Männer. Nachfolgen sind dadurch zwar nicht leichter geworden, aber im Zuge der demographischen Entwicklung überhaupt noch möglich. Dass angeheiratete Familienmitglieder aktiver Gesellschafter eigene Karrierepläne verfolgen, ist für die meisten Unternehmerfamilien selbstverständlich und sie unterstützen das.
Globalisierung und Rolle der Familienmitglieder im Gesellschafterkreis	Die meisten Familienunternehmen wollen die wichtigsten Knotenpunkte ihrer globalen Wertschöpfungsnetzwerke selbst kontrollieren und bevorzugen es, wenn ein aktives Familienmitglied diese Aufgabe übernimmt. Dies stärkt zwar die Bindung von Familienmitgliedern an das Unternehmen, kann aber den Zusammenhalt innerhalb der Familie schwächen, da die Familienangehörigen häufig weit voneinander entfernt leben und das die Kommunikation in der Familie erschwert. Da virtuelle Konferenzen die persönliche Zusammenarbeit mit regelmäßiger Präsenz nicht ersetzen können, wird die Verantwortung aufgeteilt und viele Entscheidungen ebenfalls dezentral getroffen. Den Überblick in der komplexen, dezentralen Organisationzu bewahren, wird nicht einfacher.
Globalisierung und Flexibilisierung der Arbeit	Viele Familienunternehmen sind Vorreiter der dezentralen, flexiblen, globalisierten Arbeitswelt. In globalen Wertschöpfungsnetzwerken arbeitet rund um die Uhr jemand – sei es im Entwicklungszentrum in Indien, in der Zentrale in Essen oder im Virtual Office. Wer wann wo gefordert ist, wird flexibel geregelt, so dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter berücksichtigt werden können. Das ist nicht immer einfach zu managen, aber ein Muss in der globalen Arbeitswelt.

Ausprägung 2	Ausprägung 3
Die Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen ohne Verluste digital zu speichern und an die nächste Generation weiterzugeben, sind kurz vor dem Durchbruch, aber noch nicht praktikabel. Wissen, das innerhalb der Unternehmen auch aufgrund des altersbedingten Abschieds von vielen erfahrenen Fachkräften nicht mehr gehalten werden kann, wird eingekauft von externen Dienstleistern. Implizites Wissen spielt keine große Rolle mehr, zumal aufgrund der Flexibilisierung der Arbeit vieles automatisiert ist und mehr Fluktuation unter den Arbeitnehmern auftritt.	Manches Wissen verliert massiv an Bedeutung. Auch deswegen ist es wichtig, in den flexiblen Arbeitsmärkten des Jahres 2030 gut qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Auch erfahrenen Kräfte, die noch nicht altersbedingt ausgeschieden sind, können das fehlende Know-How nicht ausgleichen. Viele Familienunternehmen haben damit jedoch große Probleme, und zwar nicht nur im IT-Bereich. Frauen sind bei in den Unternehmen immer noch nicht gleichberechtigt auf allen Ebenen beteiligt. Dementsprechend erscheinen sie auch vielen gut qualifizierten Arbeitnehmerinnen nicht als attraktive Arbeitgeber.
Aushandlung von Regeln für die komplexeren Unternehmerfamilien führt zu Konflikten, die nicht konstruktiv gelöst werden. Zusammenhalt wird dadurch schwächer.	Fähigkeiten und Tätigkeiten, die traditionellerweise Frauen zugeordnet werden, wie Netzwerkpflege, Empathiefähigkeit, kommunikative Kompetenzen haben in der Wirtschaftswelt des Jahres 2030 einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Das führt dazu, dass Positionen, die häufig von Frauen eingenommen werden, in Familienunternehmen ebenfalls an Bedeutung gewinnen.
Für einige Familienangehörige, die im Unternehmen aktiv sind, führt die dezentrale Struktur mit zentraler Steuerung durchaus zu Vorteilen. Denn es ermöglicht ihnen, gemeinsam am selben Ort zu arbeiten.	Einige Familienunternehmen ziehen sich in ihre Heimatregion zurück. Sie lassen sich nicht auf die komplexen Herausforderungen eines globalisierten Wettbewerbs ein. Für das Überleben des Unternehmens ist das gefährlich.Einige schaffen es, durch den Trend zum Lokalen ihr Überleben zu sichern. Mitunter wird dabei ganz bewusst auf Wachstum verzichtet.
Familienunternehmen sind allerdings mitnichten Vorreiter, was flexibles, dezentrales Arbeiten in globalisierten Wertschöpfungsnetzwerken angeht. Sie hinken diesem Trend eher hinterher und müssen darum kämpfen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.	Viele Familienunternehmen haben den Anschluss an die zunehmend globalisierten Arbeitsmärkte verpasst. Das wird für sie existenzbedrohend.

Ahrens	Dr. Jan-Philipp	Universität Mannheim
Baus	Kirsten	Institut für Familienstrategie
Block	Prof. Dr. Jörn	Universität Trier
Bühringer	Maleachi	Alexander-Tutsek-Stiftung
Chwalleck	Prof. Dr. Constanze	FH Aachen
Daheim	Cornelia	future impacts
Forker	Suzanne	Karl Mayer Textil-Maschinen-Fabrik GmbH
Frank	Prof. Dr. Hermann	Wirtschaftsuniversität Wien
Franke	Sven	CO:X UG
Fritsch	Anna-Maria	Fritsch GmbH
Gerwin	Dr. Joachim	SAFA GmbH & Co. KG
Gondlach	Kai	2beahead
Gördes	Roland J.	GRC - Gördes, Rhöse & Collegen
Graf Matuschka	Alexander	Graf Matuschka - Executive Agent
Graffius	Michael	EMF-Institut der HWR Berlin
Hack	Prof. Dr. Andreas	Universität Bern
Häfelinger	Michael	Häfelinger Unternehmensberater & Coach
Haftlmeier-Seiffert	Dr. Rena	EQUA-Stiftung
Heggemann	Franz G.	Böttcher GmbH
Heidrich	Daniel	EBK GmbH
Heil	Dr. Heinrike	Stiftung Standortsicherung Kreis Lippe
Heimann	Dr. Philipp	Möller Group GmbH
Hillen	Dr. Mercedes	Zentrum ÜBERLEBEN gGmbH
Höhn	Olaf	Florida-Eis Manufaktur GmbH

Hoon	Prof. Dr. Christina	Universität Bielefeld
Hülsbeck	Prof. Dr. Marcel	Universität Witten/Herdecke
Jänichen	Michael	Berliner Sparkasse
Jetzke	Tobias	VDI/VDE
Jochum	Annika	Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)
Junge	Prof. Dr. Jens	design akademie Berlin
Junius	Dr.-Ing Hans-Toni	C. D. Wälzholz KG
Kammerlander	Prof. Dr. Nadine	WHU – Otto Beisheim School of Management
Kattinger	Julian	Volkswagen
Kempert	Wolf	UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung mbH
Kormann	Prof. Dr. Hermut	Zeppelin University
Lefarth	Mathias	Stiftung Familienunternehmen
Maetschke-Biersack	Dr. Cornelia	Taylor Wessing
Marwede	Laura	EMF-Institut der HWR Berlin
Meyer	Heide	Durch Wissen zum Erfolg
Mittelsten-Scheid	Dr. Timm	Vorwerk & Co. KG
Moog	Prof. Dr. Petra	Universität Siegen
Mouraitis	Dr. Audris	Berliner Volkshochschulen
Otten-Pappas	Dr. Dominique	Famos-Immobilien GmbH
Papenfuß	Rolf	Zentralverband des Deutschen Handwerks
Pfannenschwarz	Prof. Dr. Armin	Duale Hochschule Baden-Württemberg
Popp	Prof. Dr. Reinhold	FH Salzburg
Rodewig	Dr. Heinrich	Wehrhahn KG

Rolinck	Dr. Bernd	Deutsche Bank
Rüggeberg	Prof. Dr. Harald	EMF-Institut der HWR Berlin
Schmidt-Schoele	Detlef	IHK Südthüringen
Schulz-Strelow	Monika	Fidar e.V.
Semeria	Claudia	The Busy Factory
Stamm	Dr. Isabell	TU Berlin
Staudt	Elmer	Gründer Center Brandenburg
Stilla	Angelo	Kreissparkasse Köln
Strauch	Dr. Robert	Institut für Vermögensstrukturierung
Strecker	Reiner	Vorwerk & Co KG
Thywissen	Wilhelm F.	C. Thywissen GmbH
Tornow	Dr. Jan	BORSDORFF TORNOW Rechtsanwälte mbH
van Dawen	Stefanie	Oppenheim Family Office
von Preen	Dr. Alexander	Kienbaum Consultants International GmbH
von Schlippe	Prof. Dr. Arist	Wittener Institut für Familienunternehmen
Wacker	Dr. Ulrich	EQUA-Stiftung
Weber	Karl Ludwig	Elektro Weber GmbH
Wege	Ilka	Deutscher Bundestag
Wiechern	Dr. Rob	Denkbank
Winzer	André	Schaltzeit

Die Autoren

Projektleiterin

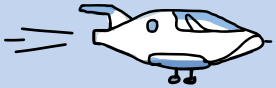
Prof. Dr. Birgit Felden beschäftigt sich seit rund 25 Jahren intensiv in Forschung und Praxis mit Familienunternehmen und gilt bundesweit als eine der wichtigsten Know-how-Träger. Sie ist Gründerin und Gesellschafterin eines Familienunternehmens seit 1995, leitet seit 2006 den Studiengang BA Unternehmensgründung und -nachfolge der Hochschule für Wirtschaft und Recht und ist seit 2008 Direktorin des Forschungs-Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR. Mehr unter www.birgitfelden.de

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Mira Schirrmeister ist Absolventin des Masterstudiengangs Zukunftsforschung der Freien Universität Berlin. Sie ist Co-Autorin der Studie „Unternehmensnachfolgen in Berlin 2030", die in der Schriftenreihe des EMF-Instituts erschienen ist. Neben ihrer Forschungstätigkeit hat Mira Schirrmeister langjährige Erfahrung als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Wirtschafts- und Energiepolitik im Bundestag.

Studentischer Mitarbeiter

Michael Schönmoser schreibt gerade eine Masterarbeit in Zukunftsforschung mit dem Thema der Entwicklung der Methoden der Zukunftsforschung. Zuvor hat er Politikwissenschaften und Psychologie studiert.



Mehr als 170 Familienunternehmen erwirtschaften einen Umsatz von über einer Milliarde Euro im Jahr. Der Erfolg von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften unterstreicht deren Bedeutung für die volkswirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Weder das lange Fortbestehen noch der Erfolg sind jedoch Selbstverständlichkeiten: Weniger als 10 Prozent aller Familienunternehmen schaffen es in die vierte Generation.
Vor diesem Hintergrund erscheint es lohnenswert, sich mit möglichen zukünftigen Entwicklungen solcher Unternehmen und der sie prägenden, meist mehrere Generationen und eine Vielzahl von Personen umfassenden familialen Netzwerke zu befassen und dabei die sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt zu stellen.
Diese von der EQUA-Stiftung geförderte und durch das EMF-Institut der HWR Berlin durchgeführte Studie hat das Umfeld der größeren Familienunternehmen in Deutschland in den Blick genommen. Welche gesellschaftlichen Veränderungen zeichnen sich ab? Welches sind die entscheidenden Schnittstellen bzw. Einflussfaktoren, die aus dem sich verändernden Umfeld auf Familienunternehmen wirken? Wirken gesellschaftliche Veränderungsprozesse unmittelbar oder nur mittelbar über die Unternehmerfamilie auf große Familienunternehmen und was könnten sie für deren Fortbestehen bedeuten?

Verantwortung
für Familienunternehmen
Gemeinnützige Stiftung
EQUA

Institut für Entrepreneurship
Mittelstand und Familienunternehmen
der HWR Berlin